



**Plan de negocios para una empresa de ropa para niñas del segmento A-B en
Lima Metropolitana**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el
grado de Maestro en Gestión Empresarial por:**

Yeltsin Antony Castillo Guzman _____

Karen Lady Hidalgo Bravo _____

Dalila Silvana Herrera Canales _____

Manuel Jesús Valverde Álvarez _____

Programa de la Maestría en Gestión Empresarial 02

Lima, 03 de Setiembre del 2018

Esta tesis

**Plan de negocios para una empresa de ropa para niñas del segmento A-B
en Lima Metropolitana**

ha sido aprobada.

.....
Gustavo Alexander Reyes Vergara (Jurado)

.....
Santiago Roca Tavella (Jurado)

.....
Martha Cecilia Esteves Dejo (Asesora)

Universidad ESAN

2018

A mi familia y amigos
por su paciencia y apoyo
incondicional en todo momento.

Yeltsin Castillo Guzman

A mi esposo e hijas
por su apoyo durante toda la vida.

Karen Hidalgo Bravo

A los santos y a mi ángel en especial
que desde el cielo me cuida y protege en
todo momento a lo largo de la vida.

Dalila Herrera Canales

A mis padres por su amor, comprensión, apoyo y dedicación
en todo momento a lo largo de mi vida.
A mi hermano, mi agradecimiento eterno por la oportunidad de
estudiar y por la enseñanza de seguirte como ejemplo.
A mi novia, por su ayuda incondicional dándome fuerzas
a cada momento de la vida.

Manuel Jesús Valverde Alvarez

ÍNDICE GENERAL

LISTA DE FIGURAS.....	ix
LISTA DE TABLAS.....	x
RESUMEN EJECUTIVO	xx
INTRODUCCIÓN	xxiii
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA IDEA DE NEGOCIO.....	1
1.1. Identificación de la oportunidad para el negocio	1
1.2. Objetivos de la tesis.....	3
1.2.1. Objetivo general	3
1.2.2. Objetivos específicos.....	3
1.3. Justificación.....	4
1.3.1. Potencial del negocio	5
1.3.2. Atractivo de la propuesta de valor.....	5
1.4. Alcances y limitaciones.....	6
1.5. Descripción de la empresa propuesta	7
1.5.1. Idea de negocio.....	7
1.6. Marco contextual.....	8
1.6.1. Moda y tendencia	8
1.6.2. Medidas y tallas.....	9
1.6.3. Vestimenta infantil	11
1.6.3.1. Evolución de la vestimenta infantil.....	11
1.6.3.2 Vestimenta por edades	12
1.6.4. Impacto del comercio electrónico en el Perú	13
1.6.5. Nicho de mercado.....	13
1.6.7. Estrategias de mercado.....	14
CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DEL SECTOR	15
2.1. La comercialización de la moda infantil en el Mundo	15
2.2. La moda infantil en Perú	15
2.3 Análisis macro-entorno	16
2.3.1 Económico.....	16
2.3.2 Político	17
2.3.3 Social.....	18
2.3.4 Tecnológico.....	19

2.3.5 Ecológico.....	19
2.4. Análisis microentorno	20
2.4.1 Entrada de nuevos competidores.....	20
2.4.2. Poder negociador de los clientes	23
2.4.3. Amenaza de productos sustitutos	24
2.4.4 Poder negociador de los proveedores.....	24
2.4.5. Intensidad de la rivalidad	25
2.5. Conclusiones del diagnóstico del sector.....	26
CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	27
3. Metodología	28
3.1. Investigación Cualitativa y Análisis de la Oferta.....	28
3.1.1. Entrevistas a expertos.....	28
3.1.2. Investigación de visitas de campo	32
3.2. Investigación Cuantitativa y Análisis de la Demanda.....	44
3.3. Conclusiones de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa	54
CAPÍTULO IV. DISEÑO DE PRODUCTO Y SERVICIO	57
4.1. Objetivos del diseño de producto y servicio	58
4.2. Diseño del producto	58
4.2.1 Vestidos.....	58
4.2.2 Polos.....	59
4.2.3 Pantalones.....	60
4.2.4. Casacas	61
4.2.5. Short	62
4.2.5. Faldas con tirantes y pecheras.....	63
4.3. Diseño del servicio.....	64
4.4. Conclusiones	65
CAPÍTULO V. ANALISIS ESTRATÉGICO	67
5.1. Constitución de la empresa	67
5.1.1 Misión	67
5.1.2. Visión	67
5.1.3. Principios y valores	67
5.2. Modelo de Negocio – CANVAS.....	67
5.2.1. Propuesta de valor	69
5.2.2.Segmentos de mercados	69
5.2.3. Actividades claves.....	70

5.2.4. Recursos claves	70
5.2.5. Canales	70
5.2.6. Relación con clientes.....	71
5.2.7. Socios claves	71
5.2.8. Fuentes de ingresos	71
5.2.9. Estructura de costos.....	72
5.3. Estrategias competitivas.....	72
5.3.1. Ventaja competitiva.....	72
5.3.2. Estrategia general	72
5.3.3. Estrategia seleccionada	72
5.3.4. Estrategia específica.....	72
5.4. FODA.....	73
5.5. Ventajas competitivas	75
5.6. Factores de diferenciación.....	75
5.7. Canales de distribución	76
5.8. Oportunidades de crecimiento.....	77
5.9. Conclusiones	78
CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING Y VENTAS.....	79
6.1. Objetivos del plan de marketing.....	79
6.2. Mercado objetivo	80
6.4. Segmentación del mercado objetivo	82
6.5. Determinación de la participación de mercado	83
6.6. Diferenciación	83
6.7. Posicionamiento	84
6.7.1. Marca.....	85
6.7.2. Logo	85
6.7.3. Slogan.....	86
6.8. Productos y servicios a ofrecer.....	86
6.9. Características y atributos de los productos y servicios	86
6.10. Marketing Mix	87
6.10.1. Producto	88
6.10.2. Precio.....	88
6.10.3. Distribución.....	89
6.10.4. Promoción	92
6.10.5. Procesos.....	95

6.10.6. Estrategia de Evidencia física.....	95
6.10.7. Estrategia de personal.....	96
6.10.8. Estrategia de productividad y calidad	97
6.11. Presupuesto de marketing	98
6.12. KPI'S.....	98
6.13. Conclusiones	99
CAPÍTULO VII: PLAN DE OPERACIONES	100
7.1. Objetivos del plan de operaciones.....	100
7.2. Estrategia de operaciones	100
7.3. Decisiones estratégicas en operaciones	101
7.3.1. Productos a ofrecer.....	101
7.3.2. Subcontratación o fabricación propia.....	101
7.3.3. Localización de la tienda	102
7.3.4. Localización del taller	102
7.3.5. Aprovisionamiento	103
7.4. Gestión de la cadena de suministro	108
7.5. Innovación y desarrollo de prendas.....	108
7.6. Innovación en servicio al cliente	110
7.6.1. Ciclo del servicio.....	110
7.6.2. Proceso de atención al cliente	110
7.6.3. Proceso de cambios y devoluciones	110
7.7. Diagrama del flujo de las operaciones	111
7.8. Presupuesto de operaciones.....	118
7.8.1. Costo de infraestructura, activos fijos y mobiliarios	118
7.9. Conclusiones del plan de operaciones	119
Capítulo VIII. PLAN ADMINISTRATIVO Y RECURSOS HUMANOS.....	120
8.1. Objetivos del plan administrativo y recursos humanos	120
8.2. Estructura organizacional	120
8.2.1. Directorio	121
8.2.2. Gerencia General.....	121
8.2.3. Asesoría legal	121
8.2.4. Gerencia de operaciones.....	122
8.2.5. Gerencia de comercialización y marketing	123
8.2.6. Gerencia de administración y recursos humanos	123
8.2.7. Gerencia de finanzas	123

8.3. Modalidad de contratación, régimen laboral, política de compensación y capacitación	124
8.3.1. Modalidad de contratación	124
8.3.2. Régimen laboral	124
8.3.3. Política de compensación	124
8.4. Presupuesto administrativo y recursos humanos	124
8.5. Capacitación y entrenamiento	128
8.5. Conclusiones del plan administrativo y recursos humanos	130
CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO Y EVALUACIÓN DEL ATRACTIVO DEL NEGOCIO	131
9.1. Objetivos	131
9.2. Supuestos planteados.....	131
9.3. Proyección de ingresos.....	132
9.3.1. Unidad de inventarios.....	132
9.3.2. Precios	133
9.3.3. Ingresos	133
9.4. Proyección de costos y gastos	134
9.4.1. Flujo de inversiones	134
9.4.2. Costo fijo	135
9.5. Capital de trabajo	137
9.6. Financiamiento.....	138
9.7. Parámetros de la investigación.....	138
9.7.1. Horizonte de evaluación.....	139
9.7.2. Tasa de descuento.....	139
9.8. Resultados de la evaluación	139
9.8.1. Flujo de caja económico.....	139
9.9. Evaluación de riesgos.....	142
9.9.1. Punto crítico	142
9.9.2. Análisis de sensibilidad	143
9.10. Conclusiones del plan financiero	145
CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	146
10.1 Conclusiones	146
10.2. Recomendaciones.....	149
Bibliografía.....	150

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1. Evolución de la ropa para niñas	12
Figura 3.1. Espacio muestral.....	45
Figura 3.2. Clientes que compran o no compran ropa para niñas.	47
Figura 3.3. Clientes que compran ropa para niñas.	48
Figura 3.4. Rango de edades de las niñas a las que se les compra ropa.	48
Figura 3.5. Frecuencia de visitas a las tiendas.	49
Figura 3.6. Medios por donde usualmente realizan sus compran.....	49
Figura 3.7. Potencial de compra online.....	50
Figura 3.8. Número de prendas adquiridas en los últimos (03) meses.....	50
Figura 3.9. Gasto en ropa para niñas en los últimos (06) meses.	51
Figura 3.10. Marcas que usualmente compran.....	51
Figura 3.11. Marcas con mayor recordación.	52
Figura 3.12. Atributos de decisión de compra.....	52
Figura 3.13. Gustos y preferencias en el diseño de la prenda.	53
Figura 3.14. La decoración y el ambiente son influyentes en la compra.	53
Figura 3.15. Atributos adicionales relativos al punto de venta.	54
Figura 4.1. Diseño de vestidos	59
Figura 4.2. Diseño de polos.....	59
Figura 4.3. Diseño de pantalones	611
Figura 4.4. Diseño de casacas	622
Figura 4.5. Diseño de short	633
Figura 4.6. Diseño de faldas con tirantes y pecheras	644
Figura 5.1. Canal de distribución	76
Figura 6.1. Logo de la marca.....	86
Figura 6.2. Diseño de empaque	87
Figura 6.3. Localización de la tienda	90
Figura 6.4. Modelo de tienda física.....	91
Figura 6.5. Diseño introductorio en Facebook.....	92
Figura 7.1. Layout de la tienda comercial.	105
Figura 7.2. Flujo de operaciones	111
Figura 8.1. Organigrama de la empresa	121

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.1. Medidas de niñas (cm)	9
Tabla 1.2. Tallas internacionales.....	10
Tabla 1.3. Tallas promedio en Perú.....	11
Tabla 2.1. Competidores extranjeros.....	20
Tabla 2.2. Competidores nacionales.	22
Tabla 3.1. Entrevista a expertos.	28
Tabla 3.2. Guía de observación a tienda.	33
Tabla 3.3. Comparativo de los principales atributos de las tiendas observadas.....	37
Tabla 3.4. Comparativo del material de las prendas ofertadas.....	40
Tabla 3.5. Comparativo en la asistencia y concurrencia a las diferentes tiendas.	43
Tabla 3.6. Precio promedio de las prendas.....	43
Tabla 3.7. Fechas de la realización de las observaciones.....	44
Tabla 3.8. Número de encuestas por distrito.	47
Tabla 3.9. Conclusiones de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa	54
Tabla 5.0.1. Modelo canvas de ropa para niñas	68
Tabla 5.0.2. Análisis FODA.....	74
Tabla 6.1. Número de niñas de Lima metropolitana (miles).....	80
Tabla 6.2. Número de prendas por año	81
Tabla 6.3. Porcentaje de prendas que se deben fabricar.....	81
Tabla 6.4. Cantidad de prendas a vender por año (unidades).....	82
Tabla 6.5. Costo anual por servicio de delivery (soles)	82
Tabla 6.6. Lista de precios de prendas de vestir.....	89
Tabla 6.7. Unidades de venta con descuento.....	93
Tabla 6.8. Unidades de descuento por cupones.....	94
Tabla 6.9. Venta con cupones de descuento (soles)	94
Tabla 6.10. Unidades de ventas con descuento por festividades y cambios de temporada.....	94
Tabla 6.11. Venta con descuento por festividades y cambio de temporada.....	95
Tabla 6.12. Presupuesto de Marketing	98
Tabla 7.1. Comparativo de costos de mano de obra entre una Producción propia versus Producción Subcontratada.	101
Tabla 7.2. Matriz de selección para la ubicación de la tienda.	104

Tabla 7.3. Matriz de selección para la ubicación del taller.	106
Tabla 7.4. Matriz de selección de proveedor de materias primas e insumos.	107
Tabla 7.5. Matriz de selección de proveedor de fabricación de prendas.	109
Tabla 7.6. Costo de materia prima, armado y confección de un polo.	112
Tabla 7.7. Costo de materia prima, armado y confección de un pantalón.	113
Tabla 7.8. Costo de materia prima, armado y confección de un vestido.	114
Tabla 7.9. Costo de materia prima, armado y confección de una casaca.	115
Tabla 7.10. Costo de materia prima, armado y confección de un short.	116
Tabla 7.11. Costo de materia prima, armado y confección de una falda.	117
Tabla 7.12. Costo de infraestructura, activos fijos y mobiliarios.	118
Tabla 8.1. Sueldo mensual (base).	125
Tabla 8.2. Presupuesto anual de Administración y RRHH (soles).	126
Tabla 8.3. Presupuesto de Administración y RRHH en los 5 años de operación (soles)	127
Tabla 8.4. Plan de capacitación y entrenamiento anual	129
Tabla 9.1. Inventario promedio.	132
Tabla 9.2. Inventario promedio.	133
Tabla 9.3. Precio promedio.	133
Tabla 9.4. Ingresos anuales.	134
Tabla 9.5. Flujo de inversiones.	134
Tabla 9.6. Costos fijos.	136
Tabla 9.7. Depreciación de los activos fijos.	136
Tabla 9.8. Capital de trabajo.	137
Tabla 9.9. Condiciones del préstamo.	138
Tabla 9.10. Cronograma de pagos.	138
Tabla 9.11. Flujo de caja proyectado.	140
Tabla 9.12. VAN y TIR.	141
Tabla 9.13. Tasa para el flujo de caja proyectado.	141
Tabla 9.14. Costo de capital.	141
Tabla 9.15. Punto crítico.	142
Tabla 9.16. Análisis de sensibilidad por cantidad de prendas vendidas.	143
Tabla 9.17. Análisis de sensibilidad de los precios.	144

AGRADECIMIENTO

A nuestra asesora de tesis,
M. Cecilia Esteves D.
profesora de la Universidad ESAN,
por su constante apoyo y dedicación en todo momento,
sus aportes y recomendaciones
que hicieron posible elaborar
el presente plan de negocios

Maestro en Gestión Empresarial de ESAN. Ingeniero Industrial, de personalidad honesta y diligente, trabajo en equipo, capaz de tolerar presión, dispuesto a comprometerse íntegramente con el logro de los objetivos de la organización y con muchas ganas de aprender.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Maestría en Gestión Empresarial 2016-2018
Universidad ESAN

Titulado en Ing. Industrial 2012-2014
Universidad Nacional Mayor de San Marcos

EXPERIENCIA PROFESIONAL

ELECTROMECHANICA EL DETALLE S.R.L. Empresa líder en la fabricación de ferretería eléctrica y telefónica

Jefe de Planificación y Control de la Producción **Enero 2015 – a la fecha**
Planificar, programar y controlar el desarrollo de la producción. Además de optimizar y mejorar los procesos productivos existentes, detectando las oportunidades de mejora que se presentan en los mismos.

SIMA PERU S.A. Empresa de servicios industriales a minería

Analista de Normas y Ratios Senior **Noviembre 2014 – Diciembre 2014**
Elaborar el Diagrama de Operaciones (DOP) resaltando los recursos y el tiempo incurrido en las actividades que componen el proyecto. Además de elaborar los indicadores de rendimiento

obtenidos en los procesos de producción. Verificar el estado de operatividad de las máquinas y/o equipos de todos los talleres principales con los que cuenta la Empresa.

SIMA PERU S.A. Empresa de servicios industriales a minería

Analista de Normas y Ratios Junior

Setiembre 2012 – Octubre 2014

Supervisar los proyectos de Construcciones Navales, en coordinación con todas las áreas involucradas para velar con el cumplimiento de la programación establecida. Efectuar la medición de trabajo en Planta de las actividades de Construcciones Navales en ejecución, identificando actividades, métodos de trabajo, cuadrillas de trabajo, recursos utilizados y horas improductivas incurridas.

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

Seminario Internacional de Maestría

2018

Universidad ESAN – ESADE

IDIOMAS

Inglés – Nivel intermedio

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office – Nivel avanzado

Herramientas de Gestión – Nivel avanzado

Karen Lady Hidalgo Bravo

Maestro en Gestión Empresarial de ESAN. Titulada como Contadora dedicada a trabajo en equipo, búsqueda de soluciones a problemas y en busca de superar las expectativas de los objetivos que se tienen en la empresa.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Maestría en Gestión Empresarial	2016-2018
Universidad ESAN	

Titulada – Contador	2009-2014
Universidad Cesar Vallejo	

EXPERIENCIA PROFESIONAL

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PINTO RECODO

Asistente del área de tesorería.	Enero 2014 – Noviembre 2016
---	------------------------------------

Elaboración de memorándum de certificación y girado. Revisión y recepción de documentos. Copia de documentación de comprobantes para entrega de información a la oficina de obra. Ordenamiento de talonario de cheque. Llenado de cheques. Declaración del PDT planillas (PLAMER). Pagos de planillas. Informe mensual.

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

Seminario Internacional de Maestría	2018
Universidad ESAN – ESADE	

IDIOMAS

Inglés – nivel básico

Portugués – nivel avanzado

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office – Nivel avanzado

Dalila Silvana Herrera Canales

Maestro en Gestión Empresarial de ESAN. Ingeniero de alimentos, proactiva, dinámica, con alto desenvolvimiento. Aprendizaje continuo, siempre dedicada a aplicar todos los conocimientos aprendidos.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Maestría en Gestión Empresarial	2016-2018
Universidad ESAN	
Titulado en Ing. de alimentos	2006-2012
Universidad Nacional del Callao	

EXPERIENCIA PROFESIONAL

San Fernando S.A. Empresa líder en crianza, producción y comercialización de pollo y pavo

Supervisor de Almacén **Julio 2017 – a la fecha**

Asegurar el cumplimiento de los parámetros de monitoreo de calidad en la recepción de insumos y almacenamiento, gestionando oportunamente las acciones correctivas y preventivas de las desviaciones detectadas. Gestionar la planificación y control de los inventarios, verificar y asegurar el correcto registro y movimientos de insumos en el sistema SAP y MTECH.

San Fernando S.A. Empresa líder en crianza, producción y comercialización de pollo y pavo

Asistente de Control de Procesos **Abril 2015 – Junio 2017**

Optimizar el control de los procesos productivos, asegurando el uso racional de los recursos necesarios logrando minimizar los costos productivos. Gestionar los indicadores claves asignados por la Jefatura

Costeño Alimentos S.A.C. Empresa dedicada a la venta mayorista de alimentos

Analista de Calidad**Mayo 2014 – Marzo 2015**

Monitorear el proceso productivo empleando herramientas estadísticas para su análisis e identificación de oportunidades de mejora. Verificación del cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura.

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

Seminario Internacional de Maestría 2018
Universidad ESAN – ESADE

Diplomatura de Estudio en Gestión de Procesos 2016
CENTRUM - Pontificia Universidad Católica del Perú

IDIOMAS

Inglés – nivel básico

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office – Nivel avanzado
ERP SAP- Nivel básico

Maestro en Gestión Empresarial de ESAN con más de 5 años de experiencia en el área comercial. Diploma internacional en gestión comercial. Con capacidad para trabajo en equipo, perseverante en lograr los objetivos planeados. Crecimiento continuo de mis conocimientos, habilidades y superación constante a fin de tener un óptimo desempeño en el trabajo y en la vida en general, siempre buscando superar las metas.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Maestría en Gestión Empresarial	2016-2018
Universidad ESAN	
Administración y Finanzas	2009-2015
Universidad ESAN	

EXPERIENCIA PROFESIONAL

KOYARUNA INGENIEROS S.A.C. Empresa dedicada a la venta de soluciones industriales
Jefe de Operaciones **Enero 2018 – a la fecha**
Encargado de ver el correcto funcionamiento de la cadena logística y compras. Evaluación y selección de proveedores. Elaboración del presupuesto y medición de KPI's. Presentaciones al directorio de avance semanal y mensual.

DEPOSITOS S.A. Empresa dedicada al almacenamiento de mercadería
Asistente de Desarrollo de Negocios **Noviembre 2016 – Enero 2018**
Análisis de la participación de mercado y soporte en el proceso de investigación. Evaluación de la factibilidad de las operaciones de desarrollo. Evaluación y selección de proveedores. Análisis

de la información para proyectos. Elaboración de reportes de desarrollo e inteligencia comercial para la gerencia. Presentación de indicadores y rendimientos de tarifas.

FOOD PACK S.A.C. Empresa dedicada a la venta de jugos y ensaladas

Asistente Comercial

Marzo 2015 – Octubre 2016

Apoyo en el análisis de las ventas de los productos .Elaboración de reportes de gestión comercial e indicadores. Realizar las proyecciones y comisiones. Elaboración del presupuesto comercial, costos de producción por producto. Calculo de rendimiento y rentabilidad de los bienes comprados. Elaboración de flujo de caja para determinar el periodo de recuperación de la inversión. Estudio de mercado.

KOYARUNA INGENIEROS S.A.C. Empresa dedicada a la venta de soluciones industriales

Coordinador de logística y comercial

Febrero 2014 – Marzo 2015

Apoyo en la búsqueda y distribución de proveedores. Elaborar y atender las OC. Coordinación de los pedidos y distribución al cliente. Cotización con proveedores para la fabricación de equipos mineros. Evaluación, negociación y selección de proveedores. Análisis de las ventas e implementación de estrategias comerciales. Elaboración de indicadores comerciales. Elaboración de presupuesto comercial, evaluación de proyectos, estudio de mercado.

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

Seminario Internacional de Maestría

2018

Universidad ESAN – SEED INTERNACIONAL (CHINA)

IDIOMAS

Inglés – Nivel intermedio

Portugués – Nivel intermedio

Alemán – Nivel básico

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office – Nivel avanzado

VBA – Nivel avanzado

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Maestro en Gestión Empresarial

Título de la tesis: “Plan de negocios para una empresa de ropa para niñas del segmento A-B en Lima Metropolitana”

Autor(es): Castillo Guzman, Yeltsin Antony
Hidalgo Bravo, Karen Lady
Herrera Canales, Dalila Silvana
Valverde Álvarez, Manuel Jesús

Resumen:

El presente documento contiene el plan de negocio para desarrollar una marca de ropa para niñas de 3 a 12 años pertenecientes al segmento A y B, denominada “Little Beauties”, la cual se encuentra acorde a lo que las menores de hoy requieren y usan para vestir. Las prendas de vestir son: vestidos, polos, pantalones, casacas, short y faldas.

La iniciativa surge al identificar que varios conocidos y familiares tienen la necesidad de ver a sus niñas bien vestidas y arregladas considerando que en cualquier lugar o evento que se encuentren no pasarán desapercibidas. Por otro lado, pese a que existen varias boutiques de ropa ya sea en tiendas o centros comerciales se ha observado que hay un mercado potencial que no está satisfecho con lo ofertado actualmente.

El objetivo de esta tesis es presentar una propuesta rentable que ofrezca un negocio dinámico y sostenible, el cual tiene como visión “ser una empresa líder en el mercado de comercialización de ropa para niñas con diseños originales y vanguardistas”.

Está dirigido a los estratos A y B debido a que tienen mayor poder adquisitivo para pagar por un producto y servicio de calidad por lo cual también son más selectos con lo que compran para sus niñas. Además, para otros estratos, el emporio comercial de Gamarra representa el lugar más importante donde se fabrican y comercializan todo tipo de prendas para todas las edades.

Es importante destacar que los resultados obtenidos en el estudio de mercado, han permitido afirmar que los clientes en promedio compran en promedio tres prendas para niña y gastan un promedio de S/. 150 mensuales. Además, los atributos que más valoran en una prenda son la moda y diseño, lo cual se soporta en que el 50% indicó que gustan de un diseño de ropa moderno.

La estrategia se basa en diseñar prendas con las últimas tendencias y modelos innovadores. Además, ya sea por el canal físico o virtual, se brinda asesoría antes, durante y después de la compra con la finalidad de generar identidad por la marca y empatía con el cliente.

En el plan de marketing, las redes sociales y la creación de una página web ayudan a que se conozca más sobre las prendas que se ofertan en la tienda, así como el acercamiento del público hacia la marca “Little Beauties”.

En el plan de operaciones, se determinó que el taller (almacén) y la tienda comercial se ubicarán en el distrito de Surco. Además, el proveedor para la fabricación de las prendas es la Familia Castillo, el cual tiene su taller en el mismo distrito lo que facilita las operaciones y la distribución de la mercadería. Asimismo, el proveedor principal de materia prima es COLORTEX PERU S.A. el cual tiene sus almacenes en el distrito de Villa El Salvador.

En el plan de administración y recursos humanos, la organización busca lograr un alto desempeño de los colaboradores, con remuneraciones acordes al mercado, capacitados y con desarrollo profesional y personal. La estrategia principal es desarrollar talento orientado a los objetivos de la empresa.

En el plan financiero, se pudo mostrar la viabilidad del proyecto, ya que con una inversión inicial de S/ 107,195 el proyecto tiene resultados positivos de acuerdo a los resultados del VAN y TIR. El proyecto genera valor en función del flujo de caja establecido en el escenario más probable, considerando una tasa de costo de capital de 28.7%. El valor presente neto obtenido fue de S/ 575,653 y una TIR del 198%.

Se puede observar que la TIR calculada para el emprendimiento en cuestión es superior a la tasa de costo de capital requerida para los inversionistas, lo cual implica que la rentabilidad de este proyecto es bastante superior al costo de oportunidad del uso de su capital.

Resumen elaborado por los autores

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, se puede observar que cada vez hay una mayor preocupación de las personas, de las diferentes edades, por vestirse y verse bien. Asimismo, el nivel de consumo de las familias en Lima Metropolitana se ha incrementado en los últimos años; los niños, jóvenes y adultos han cambiado sus hábitos y estilos de vida ya que se adaptan con facilidad a las nuevas tecnologías impulsadas principalmente por las redes sociales. De ahí que, copian o adoptan posturas similares a los artistas, cantantes, modelos, entre otros; esto les hace imaginar que pueden ser iguales o mejores que ellos con el solo hecho de vestirse similar.

En ese contexto, se apertura una gran ventana para los negocios que tengan relación con la moda. Esto, debido a que se puede diseñar y confeccionar cualquier tipo de prenda considerando las últimas tendencias que hay en el mundo, sin tener la necesidad de importar o de viajar a otro país para ver cuáles son más atractivas para el público.

Las mujeres modernas buscan estilos que las hagan únicas, buscan lucir espectaculares tanto ellas como sus hijas. En las reuniones en las que participan, cada una de ellas habla de lo bien o mal que se ven las otras niñas. Los familiares no son ajenos a ello, siempre quieren ver a las menores lo más lindas posibles sin importar en qué lugar se encuentren.

Por otro lado, el factor tiempo es una limitante para aquellas personas que debido a sus labores no pueden buscar las mejores prendas para sus menores y tienen que contentarse con lo que puedan encontrar en las pocas tiendas que puedan visitar. Muchas de ellas, buscan por las páginas web o las redes sociales de algunas tiendas conocidas, pero cuando acuden no las encuentran o no son de su agrado. De ahí que, el canal virtual es otra alternativa para el público más aún cuando puede encontrar diferentes tipos de alternativas que lo conduzcan a una buena elección.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA IDEA DE NEGOCIO

1.1. Identificación de la oportunidad para el negocio

Según datos del portal de estudios sobre la moda Fashionbi en el Perú, uno de los subsectores que ha experimentado un importante dinamismo desde la entrada en vigencia del TLC con Estados Unidos es precisamente el de prendas para niños y bebés, el cual creció en 6.4% entre los años 2014 y 2016.

Actualmente E.E.U.U. es el principal comprador de prendas (para niños y bebés) manufacturadas en el Perú, al concentrar el 65% de las exportaciones, por lo que no solo existe oportunidades de crecer en el comercio de prendas para niños localmente (Diario Gestión, 2017, pág. 44)¹.

Según la web de Promperú, se debe considerar que las empresas y los emprendedores peruanos capten las oportunidades que el sector textil-confecciones les está ofreciendo, aplicando una previa investigación de mercado y elaborando prendas de calidad en su materia prima (PromPerú, 2017)².

Según el Ministro de Producción, Pedro Olaechea, para el 2018, las proyecciones para este sector son favorables, pues se espera una mayor demanda de nuestros distintos mercados, que permitirá cerrar este año con una recuperación del 4 % respecto a 2017. (Fashion Network, 2018)³. De igual forma la revista América Económica precisó que también impactarían positivamente en la recuperación del sector, la mayor demanda interna y externa de diferentes tipos de prendas (América Económica, 2018)⁴.

¹ Diario Gestión. (15 de Junio de 2017). Exportaciones peruanas confecciones niños bebes EE.UU.

² Web PromPerú. (2017). Marca Perú. El crecimiento de la industria textil en el Perú.

³ Fashion Network(10 de Enero de 2018). Artesanía Textil .La industria textil peruana crecerá por encima de la economía en 2018.

⁴ Revista América Económica. (8 de enero de 2018). Preven crecimiento de 4% en la industria textil peruana en 2018.

En el mercado interno, la demanda de prendas para niños vio un incremento del 2,4% durante 2017 con alzas en el sector premium de la economía. Dentro de las prendas de mayor incremento porcentual en la demanda, estuvieron aquellas elaboradas con algodón pima y fibras de alpaca, así como las prendas de diseñador y las importadas (Litman T. G., Fashion Network, 2018)⁵.

El incremento en la venta de prendas que incluyen estampados de personajes que protagonizan películas o programas de televisión es una tendencia que ha ido en aumento en los últimos años conforme al incremento de programas televisivos para niños y bebés (Diario Gestión, 2017)⁶.

Asimismo, el closet de las niñas se renueva por lo menos 6 veces al año, principalmente en los segmentos socioeconómicos con mayor poder adquisitivo y lo que buscan las madres en la actualidad es vestir a sus hijas con variedad de prendas de diversos modelos que no sean repetidos (Perú Retail, 2013)⁷.

Según la marca Colloky Perú, el ticket promedio varía. Hay tiendas que tienen un ticket muy bueno como la tienda ubicada en Conquistadores (San Isidro), que tiene 200 ó 250 soles dependiendo del mes, y hay tiendas más pequeñas con tickets más bajos como Cusco o Santa Anita, donde el ticket es de 140 soles. (Peru Retail, 2016)⁸

Según lo mencionado anteriormente, existe una alta motivación por parte de los padres jóvenes, por la moda y buen vestir de sus hijos, principalmente de las niñas, es por ello que suelen gastar más dinero en prendas confeccionadas con los mejores insumos del mercado, como aquellas elaboradas con algodón pima orgánico.

⁵ Litman, T. G. (27 de Febrero de 2018). Fashion Network. Las exportaciones de la ropa infantil peruana bajan por quinto año consecutivo.

⁶ Diario Gestión. (Julio de 2017). 50 ideas de negocios. Las prendas infantiles y un comercio en crecimiento. Prendas infantiles y comercio crecimiento.

⁷ Web Perú Retail. (5 de Agosto de 2013). Pequeños consumidores, grandes industrias: La moda infantil nacional e internacional

⁸ Web Peru Retail. (23 de Diciembre de 2016). Artículo de Colloky: "Queremos duplicar el número de tiendas y ser la marca número uno de ropa y zapatos para niños en Perú"

De ahí que, se identificó un mercado potencial en el segmento A y B de Lima Metropolitana, si bien es cierto existen competidores que ofrecen una propuesta similar, entre los principales tenemos a Colloky, Carter's, entre otros que se desarrollarán en el capítulo de Investigación de mercado, el cual muestra una dispersión en las marcas y ciertos atributos por parte del cliente tales como la atención, el diseño y la variedad de prendas. Asimismo, se tiene en cuenta que las prendas serán confeccionadas en base a algodón peruano, ofreciendo una calidad superior al resto de competidores. Debido a lo mencionado, se muestra que el mercado no ha sido captado en su totalidad y hay una oportunidad de negocio.

1.2. Objetivos de la tesis

1.2.1. Objetivo general

Desarrollar un plan de negocios para el lanzamiento y operación de una empresa comercializadora de ropa para niñas del segmento A y B en Lima Metropolitana, proponiendo las estrategias para una implementación exitosa.

1.2.2. Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico integral de la situación actual del mercado de ropa para niñas del segmento A y B en Lima Metropolitana.
2. Realizar una investigación de mercado sobre la oferta y demanda de ropa para niñas del segmento A y B en Lima Metropolitana para estimar:
 - a. Por el lado de la demanda: la demanda efectiva, los atributos de valor, el gasto promedio de consumo en prendas y el perfil del cliente.
 - b. Por el lado de la oferta: la oferta competitiva y su propuesta de valor para los clientes, así como posibles expectativas no cubiertas de éstos.
 - c. Por el lado del funcionamiento del mercado: los principales canales existentes, sus características, así como sus ventajas.

3. Diseñar los productos y servicios a ser ofrecidos, así como los canales a ser utilizados por la empresa sobre la base de los resultados de la investigación de mercado
4. Proponer la estrategia de la empresa, así como sus correspondientes planes de marketing, operaciones y administración.
5. Evaluar el atractivo integral del negocio, considerando las medidas de rentabilidad, los riesgos del negocio y sus perspectivas futuras.

1.3. Justificación

Las niñas entre los 3 a 10 años de edad, se visten bajo los lineamientos de la personalidad de las madres y/o familiares que son los que compran la ropa y buscan el equilibrio entre estilo y comodidad, sin dejar de lado los modelos y diseños.

Por otro lado, las niñas entre los 11 y 12 años, no solo buscan comodidad, sino también diversidad de modelos y diseños que estén a la vanguardia de la moda, de esta forma permitir resaltar su belleza e imagen proyectando su personalidad, a través de un vestuario adecuado para cada ocasión y temporada del año.

Actualmente, existen pocas propuestas de negocio que comercialicen prendas de vestir exclusivamente para niñas que cuenten con alta rotación de stock y que ofrezcan variedad de diseños acorde a las últimas tendencias de moda según los desfiles internacionales infantiles.

Es por ello, que la importancia de realizar el presente plan de negocios radica en conocer cómo elaborar planes de negocios en el sector de comercialización de confecciones para niñas, cuyos resultados y metodología servirán a cualquier inversionista interesado en el sector, así como a otros estudiantes que realizan una tesis. De igual manera, se desarrollarán estrategias que contribuyan en la medida a desarrollar planes de negocio.

1.3.1. Potencial del negocio

El rubro textil es una industria importante en el Perú. Según el INEI: 8 de cada 10 personas trabajan en unidades de negocios de textiles y prendas de vestir, de igual modo existen 4293 establecimientos de fabricación que dan empleo a 10, 875 personas, de los cuales se tiene la opción de sub contratar sus servicios, ya que se cuenta con independientes dedicados a la confección (La República, 2012)⁹.

Por otra parte, según la compañía peruana de estudios de mercado y opinión pública, la población de Lima Metropolitana está compuesta por 10'365,300 personas. De los cuales, la población de hogares del nivel socioeconómico A y B representa el 29% y en dicho sector se cuenta con 482,000 niños y niñas entre 0 a 12 años. Siendo una oportunidad ubicarnos estratégicamente en Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco o la Molina (CPI, 2018)¹⁰.

Es así que, la oportunidad que se tiene para el negocio es la disponibilidad de mano de obra calificada y ello debido a que, en el Perú, se tiene el apoyo del gobierno en tener mano de obra capacitada y experimentada mediante programas de capacitación para jóvenes en formación textiles por parte del MTPE.

Es un tipo de negocio modular que puede empezar pequeño y puede expandirse, ya sea en el mismo segmento de mercado, como franquicias, o en nuevos segmentos, incluso internacionalizarse, por lo que aún con restricciones de capital se puede iniciar con una empresa de este tipo y llegar a ser un negocio importante.

1.3.2. Atractivo de la propuesta de valor

Una propuesta diferente que busca resaltar la belleza de las niñas de hoy en día, con prendas idóneas para diferentes actividades mediante variedad de modelos y colores diferentes para

⁹ Diario La República. (9 de Mayo de 2012). Emporio de gamarra emplea a 51,512 de peruanos.

¹⁰ CPI. (Abril de 2018). Market report. Perú:Población 2018.

todos los gustos. Es así que, nuestra propuesta de valor inicia desde la idea del bosquejo de la prenda, la calidad de la tela, el tipo de corte y acabados hasta ofrecer una prenda que resalte la imagen de la niña, dándole la comodidad y frescura que todos quieren para sus niñas, conservando un acabado y calidad con los diseños únicos y exclusivos, mediante el lanzamiento de colecciones según cada temporada del año.

1.4. Alcances y limitaciones

El alcance central fue lograr un plan de negocios completo y ejecutable en el corto plazo. La evaluación del atractivo del negocio se realizó sobre la base de una investigación completa del mercado, por el lado de la demanda y la oferta. Se detalló, justificó y costeo las estrategias y se realizó un análisis de riesgos del negocio y sus planes de contingencia y perspectivas.

El plan de negocios se apoyó en estudios de mercados de algunas encuestadoras y entrevistas a expertos en el rubro, así como en información secundaria sobre el sector, la oferta y el mercado. Con el estudio se hizo diagnósticos cuantitativos, para determinar los gustos y preferencias, y los precios promedios que los potenciales clientes gastan en ropa.

Las limitaciones centrales fueron el tiempo, los recursos económicos y esfuerzo requeridos para la realización de los estudios de mercado, así como a la disponibilidad de información secundaria sobre el sector específico al que se deseaba ingresar, así como del segmento de mercado que se quería atender.

Debido a la gran variedad de prendas que existen el mercado peruano para niñas, fue difícil determinar el tipo de prendas que usan ya que estas varían por moda, diseño, estilo y estacionalidad. Otra limitación es que los participantes no tenían experiencia laboral directa en la industria textil. Sin embargo, dos de los integrantes tienen familiares que diseñan y fabrican ropas por pedido y para el público en general.

1.5. Descripción de la empresa propuesta

1.5.1. Idea de negocio

La idea de negocio de la creación de la empresa de ropa para niñas se basó en la oportunidad de negocio que se encontró en el segmento A y B de Lima Metropolitana para niñas de 3 a 12 años, la cual se desarrolló bajo la marca Little Beauties.

Para la selección del nombre de la marca, se realizó 2 propuestas por cada uno de los 4 socios y entre estos se sometió a votación, por lo que en consenso se tiene como tentativa el nombre de Little Beauties, el cual se asemeja y transmite lo que se quiere para el negocio, es decir resaltar la belleza de las niñas con prendas idóneas para diversas actividades mediante variedad de modelos y colores diferentes para todos los gustos.

Little Beauties es una propuesta diferente que busca garantizar diseños originales de buena calidad en prendas de vestir dirigido a niñas para todo tipo de ocasión, por lo cual se propone exclusividad en los modelos que son variados al contar con detalles únicos, finos acabados y distintos colores que permitan tener un estilo de princesa y ser el centro de atención.

Es así, que las prendas que se diseñan minuciosamente se basan en los últimos desfiles infantiles internacionales, lo que hace que se diferencien del resto. Asimismo, las prendas son de algodón pima, el cual absorbe la humedad del cuerpo, manteniéndolo fresco y cómodo en todo momento. Además, se usa tintes naturales para evitar que destiñan y dañen la piel, del mismo modo, en cuanto a las costuras son cuidadosamente realizadas para evitar el roce con la piel.

Para ello, es que se tiene en cuenta todo, desde la selección de la tela, diseño y confección hasta su acabado, para garantizar la satisfacción de las pequeñas de la casa. Asimismo, estar en la vanguardia con las actualidades tecnológicas, es decir contar con plataforma web y redes sociales para poder comercializar adecuadamente las prendas por los distintos canales de venta físico y virtual, ya que los padres buscan que se ofrezcan una experiencia total.

Es por ello, que la empresa no solo se limita a vender, sino la intención es fidelizar al cliente, por ello se cuenta con un servicio de asesoramiento durante el proceso de compra y servicio postventa garantizando una óptima atención del cliente.

1.6. Marco contextual

1.6.1. Moda y tendencia

La moda es considerada una tendencia general a un estilo determinado, la cual se involucra con la sociedad y es impuesta por diseñadores, influencers y actores por diversos medios de comunicación cine, televisión, teatro, entre otros (Punto Fape)¹¹.

La moda es un factor clave debido a que cada prenda que se usa habla el momento que estamos viviendo, expresando el espíritu del momento y deja en claro en cual época estamos. (E.M.E de mujer, 2018)¹²

Por otro lado, la tendencia es una inclinación o interés hacia determinados fines, fuerza por la cual una persona se inclina hacia alguna cosa o idea que se orienta en determinada dirección, la cual a su vez es considerada un paso previo a la moda. (21st Academy, 2015)¹³

La tendencia implica ser diferente y exclusivo. Es una idea contagiosa que sigue un parámetro y estilo de vida por ciertos grupos de personas en un lugar determinado, dependiendo del tiempo de duración, ya que si es un tiempo prolongado esta se vuelve obsoleta. (7 Curiosos, 2014)¹⁴.

¹¹ Blog Punto Fape. (s.f.). En que se diferencia la moda del estilo.

¹² Web E.M.E de mujer. (1 de Mayo de 2018). Estilo vs moda que es mas importante.

¹³ Blog 21st Academy. (3 de Julio de 2015).Conoce las diferencias entre moda y tendencia.

¹⁴ Blog 7 Curiosos. (19 de Agosto de 2014). Moda vs tendencia.

Según lo mencionado anteriormente, se entiende por tendencia el uso de ciertas prendas por un tiempo limitado y por pocas personas que, con el paso del tiempo, al generalizarse la idea, se convierte en moda y es usada por mayor tiempo y cantidad de personas.

El plan de negocio se enfoca tanto en moda como en tendencia. Es por ello, que el diseñador de la empresa cuenta con experiencia sobre desfiles infantiles internacionales y nacionales, asimismo, está en constante actualización de las últimas novedades en los sucesos de vestimentas, estilos o cambios que surjan por medio de las noticias nacionales e internacionales, con el fin de ofrecer diseños originales y exclusivos.

1.6.2. Medidas y tallas

Las tallas de ropa para niñas varían según su peso y medida. A partir de los tres años, la talla se relaciona con la edad y la estatura, hasta que cumplen los 16 años, o superan la altura de 160 cm. A continuación, se detalla las medidas de niñas por edades.

Tabla 1.1. Medidas de niñas (cm)

Medidas	3 años	4 años	5 años	6 años	7 años	8 años	10 años	12 años
Altura	98	104	110	116	122	128	140	150
Contorno pecho	54	58	56	60	62	64	68	76
Contorno cintura	48	54	55	56	57	58	61	65
Contorno caderas	59	61	63	65	67	69	74	82
Largo espalda/talle	24	25	26	27	29	30	32	36
Largo brazo	33	36	38	41	43	46	51	55
Contorno cuello	27	28	28	29	30	30	31	33

Fuente: (Alvarez, About Español, 2018)¹⁵

Elaboración: Autores de la tesis

¹⁵ Alvarez, M. (23 de Abril de 2018). Web aboutespanol. Tabla internacional de tallas para niños.

Existen diferentes tipos de tallas originarias de países como USA, UK, Europa y Latinoamérica. A continuación, se presenta un comparativo de las diferentes tallas según los diferentes países.

Tabla 1.2. Tallas internacionales

Edad	Altura(cm)	Altura "	USA	UK	MEX
3 años	98	36-38'5"		3-4 años/98-104 cm	2-3 años
				38,5-41"	
4 años	104	39-41"		4-5 años/104-110 cm	3-4 años
				41-43,5"	
5 años	110	45-47"		5-6 años/110-116 cm	4-5 años
				43,5-45,5"	
6 años	116	48-49"	XS/6X	6-7 años/116-122 cm	5-6 años
			50-51"	45,5-48"	
7 años	122	50-51"	S/7	7-8 años/122-128 cm	6-7 años
			51-52"	48-50,5"	
8 años	128	53-54"	S/8	8-9 años/128-134 cm	7-8 años
			53-54"	50,5-53"	
9 años	134	55-56"		9-10 años/134-140 cm	8-9 años
				53-55"	
10 años	140	57"	M/10	10-11 años/140-146 cm	9-10 años
			55-57"	55-57,5"	
11 años	146	58'5"		11-12 años/146-152 cm	10-11 años
				57,5-60"	
12 años	150-152	60"	M/12	12-13 años/152-158 cm	11-12 años
			58-59"	60-62"	

Fuente: (Alvarez, About Español, 2018)¹⁶

Elaboración: Autores de la tesis

Las tallas de ropa en el Perú, para el rango de edades entre 3 a 12 años varía dependiendo del desarrollo de la niña ya sea altura, cintura y están van desde la talla 4 hasta la 16. A continuación, se detalla las tallas que se utilizó para la ropa de las niñas.

¹⁶ Alvarez, M. (17 de Mayo de 2018). Web About Español. Medidas y tallas para coser ropa infantil.

Tabla 1.3. Tallas promedio en Perú

Talla	4	6	8	10	12	14	16
Edad	3-4	4-5	5-6	7-8	9-10	11-12	13 - 14
Altura (cm)	93-104	105-116	117-128	129-140	141-152	153-159	160-166
Pecho (cm)	32	34	36	38	40	42	43
Cintura (cm)	27	28	29	30	31	32	33
Largo (cm)	57	62	67	73	78	83	89

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

1.6.3. Vestimenta infantil

1.6.3.1. Evolución de la vestimenta infantil

La ropa infantil no ha sido como se conoce ahora, a lo largo de los años ha ido evolucionando, desde comienzos del siglo XVII cuando los diseñadores y fabricantes vieron la necesidad de confeccionar ropa de mayor comodidad, ya que durante siglos los bebés usaban vestidos similares que no permitían distinguir entre niños y niñas.

Es por ello, que en el siglo XVII la moda se reducía a corpiños para mantener una postura erguida, lo cual era bastante incómodo para los niños y es donde da inicio al cambio. A lo largo del siglo XVIII, la moda se impuso ofreciendo a los niños y niñas la opción de vestir prendas mucho más cómodas y casuales. A principios del siglo XIX, se optó por los calzones de paño y las casacas abotonadas, siendo un furor el traje de marinerito.

Es para el siglo XX, que la moda infantil evoluciona y los niños empiezan a llevar prendas distintas a sus padres, más cómodas y sueltas, predominando el color blanco. En la actualidad, la moda infantil refleja la personalidad de los pequeños usando prendas más cómodas y casuales para cada ocasión (Béjar, 2016)¹⁷.

¹⁷ Béjar, E. (19 de Agosto de 2016). Blog Me pica la etiqueta. Moda infantil ropa niños. Moda infantil a través del tiempo, ¿cómo vestían antes los niños?.

Figura 1.1. Evolución de la ropa para niñas



Elaboración: Autores de la tesis

Las niñas de la actualidad, necesitan comodidad, sentirse a gusto consigo misma, prendas que tengan estilo, versátiles y divertidos, que les permita tener la mejor actitud en su día a día. Es así que, con el paso de los años las niñas deciden lo que quieren ponerse y como lo quieren combinar.

1.6.3.2 Vestimenta por edades

Dependiendo de la edad que las niñas tengan es que varían los diseños y modelos que les gustan y favorecen. Para empezar, respecto al rango de 2 a 4 años, se sabe que las pequeñas quieren lucir como mayores, por ello es que eligen faldas con vuelo, estampados florales para sentirse sencillas y elegantes a la vez.

En el caso de 4 a 6 años, utilizan diseños clásicos, como vestidos con flores, bermudas y polos, poco a poco ellas empiezan elegir prendas más elaboradas. Para la edad entre 6 a 8 años, su ropa muestra su personalidad queriendo lucir como adultas, eligiendo diseños versátiles como las blusas, colores neutros o cortes minimalistas.

De 8 a 10 años, quieren seguir las tendencias de sus personajes y entorno que los rodea con colores alegres y vivos, algunos diseños con mensajes o estampados. Por último, para las niñas

de 10 a 12 años, los vestidos son fundamentales en su indumentaria, pero varían los cortes según las edades, mientras más edad tengan serán más ceñidos a la cintura.

1.6.4. Impacto del comercio electrónico en el Perú

En la actualidad se está conectado por computadoras o dispositivos móviles, motivo por el cual el comercio electrónico juega un rol muy importante y es un relevante canal de venta para cualquier negocio.

Según el último estudio Global de Nielsen sobre Comercio Conectado del 2016, el 44% de los latinoamericanos consultados vía online ha comprado alguna vez ropa o accesorios a través del comercio digital, 42% libros, música o papelería; 41% electrónicos personales, 41% viajes y 40% entradas para eventos.

El consumidor online peruano compra en moda 34% de su total de compras, debido a que esta tecnología se encuentra presente en nuestra vida, el cual permite que las compras sean fáciles, ahorrando tiempo y dinero, permitiendo encontrar información de los productos, así como ofertas y/o descuentos.

El comercio electrónico está creando oportunidades para proporcionar recomendaciones de productos más relevantes y personalizadas, en tiempo real, en base a las percepciones sobre las preferencias, comportamientos y ubicación de los consumidores (Nielsen, 2017)¹⁸.

1.6.5. Nicho de mercado

El nicho de mercado se define como un grupo o segmento de mercado más reducido donde las personas poseen necesidades o intereses similares, las cuales no se han cubierto en su totalidad, de igual forma el consumidor cuenta con la capacidad económica para realizar la compra del producto o servicio que satisfaga su necesidad.

La elección del nicho de mercado debe ser lo suficientemente amplio y contar con la capacidad económica para que surja el negocio, de la misma forma conocer si se cuenta o no

¹⁸ Web Nielsen. (9 de Noviembre de 2017). Consumo online en Perú.

con la competencia. Por último, si se quiere tener éxito en el nicho de mercado se debe tomar en cuenta la especialización de las operaciones, de esta forma para la competencia no será atacar al líder del nicho (Kottler & Keller, 2012)¹⁹.

1.6.7. Estrategias de mercado

El 30% de peruanos señala que el precio pagado por productos premium se justifica con la calidad y seguridad ofrecida. Por encima de los beneficios funcionales, los consumidores peruanos adquieren productos premium por el sentimiento de posicionamiento y satisfacción de su imagen.

Dentro los criterios que el consumidor peruano considera en productos premium son: calidad de sus productos, beneficios adicionales que brinda y experiencia que brinda y da al consumidor. Asimismo, el 48% de los encuestados señaló que la recomendación de un familiar o amigo le convenció de adquirir un producto premium (Semana Económica, 2017)²⁰.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, en base a las fuentes secundarias, se pueden establecer las siguientes estrategias de acuerdo al tipo de modelo de negocio para la creación de una empresa de ropa para niñas, las cuales se contrastarán y desarrollarán a detalle en el capítulo V análisis estratégico:

- Estrategia de diferenciación, ofreciendo prendas diseñadas pensando en la comodidad y bienestar de las niñas, las cuales serán prendas únicas y exclusivas que realcen la esencia de las niñas.
- Estrategia de e-commerce, permitiendo mantener una estrecha relación con el cliente ofreciendo catálogos online, correos de novedades, asesoramientos, facilitando el sistema de compra y pago.
- Estrategia de especialización, la presente propuesta es especializarse en prendas de ropa para niñas, que buscan una diferenciación de comodidad, desde el diseño vanguardista resaltando la calidad de las prendas.

¹⁹ kottler, P., & keller, k. (2012). Dirección de Marketing.

²⁰ Artículo de Semana Económica. (18 de Enero de 2017).Peruanos compran más productos premium en ropa y calzado.

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DEL SECTOR

Este capítulo es importante porque permite analizar a nivel macroeconómico y microeconómico la comercialización de ropa para niñas, ubicando mejor las oportunidades y amenazas que se distinguirán luego en el planteamiento de la estrategia del presente proyecto.

2.1. La comercialización de la moda infantil en el Mundo

Según el mapa de la moda infantil 2017, a nivel del mundo los 10 titanes de la moda infantil son: Carter's, The Children's Place, Mothercare, Gymboree, IDKids, Orchestra, Kidiliz, mayoral, CWF, Zippy.(Ventura, 2017)²¹. Para incrementar sus ventas muchas de las empresas exitosas de este sector utilizan las redes sociales donde los hijos de las celebridades o los hijos de los herederos de las casas reales de Inglaterra o Holanda los usan.(Navarro, 2017)²²

Esta tendencia se debe que hoy en día los padres deciden vestir bien y a la moda a sus hijos, porque en parte es un reflejo de su propio estilo de vida. Son ellos quienes deciden cuánto pagar por un atuendo y qué prendas se llevan o no a la casa, influenciados por los gustos y preferencias de sus niños.(El Comercio, 2016)²³

Las opciones de ropa para niñas son muy variadas. Los modelos son vanguardistas, llenos de color y algunos, incluso, son una especie de versiones 'mini' de las vitrinas de los mayores. Se continúan demandando patrones clásicos que son actualizados con colores llamativos y accesorios diferentes.

2.2. La moda infantil en Perú

El Perú es un país privilegiado por ser fuente de importantes fibras de calidad, como el algodón pima y la alpaca, que son muy valoradas en la industria textil y de confecciones, asimismo está comprobado que este sector cuenta con la capacidad para producir cualquier tipo

²¹ Martí Ventura.Revista MODAES.ES (21 de junio del 2017). El mapa de la moda 2017(VIII): Los colosos de la moda infantil.

²² Revista PAPEL (06 de setiembre del 2017). España, superpotencia en moda infantil.

²³ Diario Comercio (25/05/2016). La moda infantil se toma el mundo de lo fashion y lo in.

de prenda a gran escala. Entonces los problemas de fondo están en la confección, la estrategia de comunicación, público objetivo, selección de insumos, etc.", (Patiño, El Comercio, 2018)²⁴.

Este diseño estándar que caracteriza hoy en día a la confección peruana ha generado que varias marcas extranjeras tengan acogida dentro del mercado de comercialización de prendas de vestir. Teniendo los compradores de ropa para niñas muchas opciones para vestir a las niñas. Algunas de las marcas de moda para niñas son: Monnalisa de origen italiano, Colloky de origen italiano, EPK de origen francés, Justice de origen americano, Carter's de origen americano, Kukuli de origen peruano, Ice Bear de origen peruano, Martina de origen peruano, entre otros.

La demanda creciente de ropa para niñas ha dado pie a que se desarrollen clústers en arterias de Lima altamente transitadas como El Polo (Surco), Conquistadores (San Isidro) y Jockey Plaza (Surco).

2.3 Análisis macroentorno

2.3.1 Económico

Perú había llamado la atención tanto dentro como fuera de América Latina por su dinamismo económico en la última década. Sin embargo, actualmente el país también resuena en el extranjero por su inestabilidad política, episodio que en el año 2017 han afectado seriamente el desempeño económico. Pese a ello según la XVII Encuesta Anual de Ejecutivos 2017, elaborada por CCR para la Cámara de Comercio de Lima (CCL), reveló que la economía peruana para el año 2018 alcanzará un crecimiento que podría superar el 4.2%. Esta situación hace que el 77% de las empresas tenga planes de inversión para el próximo año, pero con diferentes niveles de intensidad y de momento (Gestión, 2017)²⁵. Siendo esta tendencia una oportunidad para que el sector industrial y confecciones inquiera socios que aporten tecnología o innovación.

²⁴ Diario Gestión (01 de octubre del 2018). Diseños de modas, el eslabón perdido que necesita la industria textil para despegar en el Perú.

²⁵ Diario Gestión (20 de noviembre del 2017). Encuestas anuales de ejecutivo: 77% de las empresas en Lima con planes de inversión.

La liberalización del acceso a nuestro mercado como resultado de la suscripción de 17 acuerdos comerciales que permiten el acceso de nuestras exportaciones a 52 países, planteaba el desafío de desarrollar el sector en un contexto de reducción de barreras arancelarias. Sin embargo, lo que ha ocurrido es que ha visibilizado las tareas que no hemos hecho desde el sector privado y desde el Estado, a causa de esto la industria textil y de confecciones no son competitivas(El comercio, 2018)²⁶.

Uno de los subsectores que ha experimentado un importante dinamismo desde la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos es el de prendas para niños y bebés. Actualmente, Estados Unidos es el principal comprador de prendas para niños y bebés manufacturadas en el Perú, al concentrar el 65% de las exportaciones, informó Oficina Comercial (OCEX) del Perú en Nueva York(Gestión, 2017)²⁷.

2.3.2 Político

La inestabilidad política, como la renuncia del ex presidente Pedro Pablo Kuczynski, el caso Odebrecht y la corrupción en los principales poderes del estado ha sido óbice para que no hayamos visto un crecimiento importante en la economía, porque esto origina un menor dinamismo de la demanda como una medida de protección y resguardo. Se espera que en los próximos meses este crecimiento sea sostenido y permanente, que pueda traducirse en confianza para el consumidor peruano(Macera, 2018)²⁸. Esta confianza impulsa que los compradores adquirieran prendas de vestir no solo para satisfacer sus necesidades básicas sino también que satisfaga sus necesidades sociales de estatus.

El Estado no ha sabido hacer frente a las malas prácticas como el contrabando, la subvaluación, las marcas de segunda calidad y el efecto que tiene todo eso en la evasión de impuestos, y más bien se ha mostrado con miedo a invocar medidas defensivas dentro del marco de la Organización Mundial del Comercio (OMC). Pero también muy tímido para impulsar la

²⁶ Diario El Comercio (25 de abril del 2018). CCL: Perú no aprovecha TLC por falta de competitividad.

²⁷ Diario Gestión (15 de junio del 2017). El 65% de las exportaciones para niños y bebés van a EEUU.

²⁸ Diario Comercio. (29 de mayo del 2018). ¿Cuánto afecta la corrupción a la economía peruana?

posibilidad de establecer un valor mínimo en los artículos de ropa importada o aplicar aranceles por volumen. Sin embargo, muchos funcionarios de Aduana llegan a cuestionar los precios de envío de algunas de las prendas de vestir, porque no están capacitados para reconocer la calidad de la manufactura, el diseño y la marca bajo la cual han sido confeccionadas. Por ello, todo indica que ha llegado el momento que el Estado pierda ese miedo y timidez para defender al sector frente a la competencia desleal(Triveño, 2017)²⁹.

Como política de país, al gobierno le falta afianzar y consolidar los sectores de producción textil y confecciones, desarrollando innovación y capital intelectual, que permita que los productos peruanos sean reconocidos por los más altos estándares de diseño y calidad en el mercado.

2.3.3 Social

La clase social del nivel socioeconómico A y B en Lima Metropolitana según el APEIM está representada por el 29% del total de la población que equivalen 2, 995,500 personas que tiene poder adquisitivo alto. Un nicho de mercado atractivo para el sector comercial de moda infantil que compra ropa de niñas de buena calidad y diseño(CPI, 2018)³⁰.

Las empresas que comercializan prendas de vestir para niñas tienen retos volubles, porque el consumidor peruano es mucho más exigente, debido a que cuenta con mayor variedad de prendas de vestir que compiten por su preferencia. Asimismo, cuenta con mayor empoderamiento. En efecto, el 64% de gerentes observa que actualmente los consumidores reclaman más, y tienen mejores conocimientos de sus derechos. Además, la insatisfacción del consumidor se puede masificar rápidamente por el uso de redes sociales (Diario gestión, 2018)³¹.

²⁹ Diario Gestión (23 de octubre del 2017). A propósito del sector textil confecciones.

³⁰ APEIM. (abril del 2018). Compañía peruana de estudio de mercado y opinión pública.

³¹ Diario Gestión (02 de mayo del 2018). ¿Cómo hacer crecer tu negocio frente a la competencia?

2.3.4 Tecnológico

La globalización, el acceso a internet, la adquisición de nuevas tecnologías, y el manejo inmediato de información influye para que el consumidor peruano sea más exigente y con una mayor capacidad para decidir e influenciar a otros, compartiendo sus experiencias de compra con sus diferentes círculos en las redes en general. Si 9 de cada 10 personas tienen alguna red social, el 100% utiliza una cuenta en Facebook mientras que Twitter, WhatsApp, Google o LinkedIn, son usados en diferentes momentos y cumplen un rol diferente en la vida del consumidor.(Gestión, 2017)³².

Generando un gran impacto en las empresas comerciales que ofertan ropa para niñas, donde el público objetivo puede ver los diseños, colores, tallas, precios de las prendas. Permitiendo también a estas empresas conocer al consumidor para crear productos cada vez más desarrollados y específicos, ahorrando tiempo, costos y facilitando las tareas en ambas partes.

2.3.5 Ecológico

Cuidar el medio ambiente es parte de la estrategia de todas las empresas que desean ser sostenibles en el tiempo. En Lima un total de 600 empresas formales, agrupadas en la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), se unieron a entidades de la sociedad civil para ejecutar una campaña para sensibilizar a la población sobre el grave problema de la contaminación ambiental. La campaña se llama “Juntos por el Medio Ambiente” y también agrupa al Organismo Peruano de Consumidores y Usuarios (OPECU) y a la ONG Gobernabilidad Perú Ambiental, quienes, junto a la SNI, promoverán buenas prácticas entre la sociedad.(Gestión, 2018)³³

Los valores de las marcas de prendas infantiles deben tener presentes la ecología en la producción de sus productos. Una de las formas de disminuir la contaminación ambiental de las empresas del sector textil y confecciones es tener alguna iniciativa en el tratamiento de los

³² Diario Gestión (19 de julio del 2017). Las cinco principales tendencias del consumidor peruano

³³ Diario Gestión (04 de febrero del 2018). Más de 600 empresas peruanas se unen para cuidar el medio ambiente.

desechos para reducir su impacto o implementar empaques ecológicos, recurriendo a materiales más amigables con el medio ambiente.

2.4. Análisis microentorno

2.4.1 Entrada de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores es alta por:

- Los tratados de libre comercio que firmó el Perú favorecen al ingreso de franquicias extranjeras, así como las exportaciones de prendas de vestir que comercializan ropa para niñas. Actualmente gran parte de las confecciones de procedencia peruana está dirigida para Estados Unidos valorada por la calidad de la materia prima como el algodón y la Alpaca.(El Comercio, 2018)³⁴.
- Existen tiendas comerciales con marcas posicionadas en la mente del consumidor del sector A y B preferida por tener años en el mercado y los atributos de calidad, diseño e innovación en las prendas de vestir para niñas, muchas de ellas son de procedencia extranjera como se puede apreciar en la tabla 2.1.

Tabla 2.1. Competidores extranjeros.

³⁴ Diario Comercio (12 de abril del 2018). CCL: exportaciones de confecciones a EEUU crecieron 3.6%

TIENDAS	ORÍGENES
	<p>Monnalisa es una marca italiana, muy prestigiosa para niña, fundada en 1968 por Piero Iacomini y Bárbara Bertocci, que todavía es el corazón de la empresa. Tiene una fuerte identidad y una fama mundial gracias a la calidad de sus prendas y accesorios, que siempre respetan un estilo romántico y afectado. (El Comercio, 2016)³⁵</p>
	<p>Justice es la marca americana de moda especializada en las niñas entre 7 y 16 años; lleva más de 20 años en el mercado americana y representada en el mundo entero bajo su sistema de franquicias, a marca cuenta con más de 920 tienda en el mundo, donde se comercializan, prendas de vestir, pijamas, prendas elegantes, accesorios, entre otros. (Litman T. G., La americana justice se expande en Perú, 2015)³⁶</p>
	<p>Carter's es la marca fundada en 1865 por William Carter. En la actualidad, es la empresa más grande de Estados Unidos dedicada al diseño y comercialización de ropa y accesorios para niños y niñas. En las tiendas establecidas en Perú puedes encontrar otras dos marcas muy reconocidas que se unieron a la familia Carter's como Oshkosh y Ship Hop.</p>
	<p>Mimo & Co es una marca argentina de ropa, calzado, accesorios y perfumes para niños y niñas de 0 a 12 años. La ropa es práctica moderna, de calidad, de diseño, pero, sobre todo, Mimo, es un verdadero estilo de vida.</p>

Fuente: (El Comercio, 2016)

Elaboración: Autores de la tesis

³⁵ Diario Comercio (08 de abril del 2016). Marca de moda infantil Monnalisa ve en Perú a su hub regional.

³⁶ Revista Fashion Network (año 2015). La americana Justice se expande en Perú.

- Existen empresas peruanas con un potencial de crecimiento por su marcada experiencia en el rubro, que aún son de preferencia de una parte del sector A y B porque utilizan como materia prima el algodón pima. Algunas de estas empresas se pueden apreciar en la tabla 2.2.

Tabla 2.2. Competidores nacionales.

TIENDAS	ORÍGENES
	<p>La manufactura Kukuli es una empresa familiar con más de 35 años en el mercado peruano, comercializa ropa para niños y niñas de 0 a 12 años de edad. En los últimos dos años ha exportado el 10% de su producción ya sea ropa con su marca o para las marcas de sus clientes extranjeros. (Rosado, 2017)³⁷.</p>
	<p>“Periquita” es una marca con más de cincuenta años de experiencia en el diseño, producción y comercialización de prendas de vestir niños y niñas de 0 a 8 años, con materiales y estándares de calidad, el cual les ha permitido ganar la confianza del sector más exigente de nuestro país y del extranjero.</p>
	<p>Baby Club Chic, la marca peruana de ropa de gama alta para bebés especializada en el algodón Pima, anunció esta semana que proyecta una expansión al interior del Perú, así como continuar con su desarrollo internacional e incluso lanzar una nueva marca para niños y niñas (Modaes, 2016)³⁸.</p>

Fuente: Revista Moda.es Latinoamérica

Elaboración: Autores de la tesis

³⁷Portal emprendimiento del Perú (07 de abril del 2017). Kukuli exportará su ropa de bebés a Sudamérica.

³⁸Revista Moda.es Latinoamericana (2016). La peruana Baby Club Chic crece en su mercado local y planea el lanzamiento de una nueva marca

- Varias empresas del sector comercial optan por vender marcas de procedencia extranjera porque las prendas de producción nacional no poseen los atributos de moda, calidad y diseño que los sectores A y B prefieren, a pesar que el producto nacional es de alta calidad en cuanto a materia prima,(Alvarez, About Español, 2018)³⁹.
- Se está compitiendo también con la informalidad, muchas prendas ingresan en contrabando o por debajo del precio real para que el pago a los impuestos sea menor, lo cual es un problema por la competencia desleal. (Riofrio, 2018)⁴⁰.

2.4.2. Poder negociador de los clientes

El poder de negociación del cliente es alto, porque el consumidor del nivel socioeconómico A y B de Lima Metropolitana, compran muchas veces de forma no racional, influenciado por la moda, ya sea por gusto o por capricho. Así como también hay consumidores que se informan, comparan y compran los productos que necesitan. Estos clientes compran prendas de vestir para niñas de marcas reconocidas porque tienen los atributos de calidad, diseño, servicio e innovación pagando precios altos relacionando al precio como indicador de calidad, influenciados por la marca, la tienda donde se vende el producto y la publicidad.(Gestión, 2015)⁴¹.

Razón por el cual muchas franquicias alquilan sus locales dentro de centros comerciales ubicados estratégicamente en Lima Metropolitana, asegurando la demanda de su público objetivo, porque estos centros son transitados por millones de personas al año.

Actualmente, gran parte de la compra de prendas de vestir se realiza en la misma tienda. Sin embargo, hay una tendencia de compra online debido a la practicidad de la compra. Siendo este medio una oportunidad permitiendo interactuar con los clientes potenciales a un costo menor, con el fin de estar acorde con sus gustos y preferencias.(Gamarra, 2017)⁴²

³⁹ Artículo de About español. Medidas y tallas para coser ropa infantil.

⁴⁰ Diario El Comercio (18 de mayo del 2018). Textiles chinos evaden antidumping entrando por terceros países.

⁴¹ Diario Gestión (09 de julio del 2015). Las cinco principales tendencias del consumidor peruano

⁴² Diario Gestión (09 de mayo del 2017). Las prendas infantiles y un sector en crecimiento.

2.4.3. Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es baja, porque las prendas de vestir para niñas que son de moda o exclusivas hechas con materia prima a base de algodón o de alpaca que frecuentemente compran la clase A y B de Lima metropolitana les es difícil encontrar productos sustitutos. Porque ellos eligen comprar ropa que sea de materiales duraderos y cómodos para que sus engreídas se vean y sientan lindas.

Por consiguiente, estos atributos deben quedar evidenciados al vender estas prendas mediante internet, catálogos o revistas. Considerando que el comprador de prendas de vestir para niñas deseará que el vestuario supla otras necesidades sociales. Esta es una de las razones por el cual la tienda de ropas para niñas en la última década se ha incrementado en la demanda interna.

2.4.4 Poder negociador de los proveedores

El poder negociador de los proveedores peruanos para tiendas comerciales que ofertan prendas de lujo es bajo, porque muchos de los proveedores no cuentan con la innovación tecnológica que les permita confeccionar prendas con acabados de primera calidad. Debido a que la principal barrera es el financiamiento que oscila entre US\$ 15,000 a US\$ 100,000.(Bardales, 2018)⁴³

Por lo cual, es de gran importancia para el sector textil, asistir a ferias internacionales para encontrar socios que les puedan proveer de soluciones tecnológicas y así mejorar su competitividad respecto a las marcas de franquicias internacionales. Estas nuevas tecnologías van a permitir desarrollar muestras en horas utilizando avatares digitales en vez de maniqués. Logrando una alta tasa de aprobación de los prototipos físicos en la primera presentación, presentando a los clientes colecciones completas en 3D y posteriormente recibir un feedback inmediato.

⁴³ Diario Gestión (09 de febrero del 2018). Empresas de confecciones deben incorporar la innovación tecnológica, ¿cuánto es el costo?

Las empresas proveedoras peruanas de prendas para niñas, tienen la característica de fabricar en cantidad prendas con modelos estándar. Siendo esta una oportunidad para empresas que desean ofertar prendas con atributos de calidad y moda dirigidos para el público objetivo de alto poder adquisitivo.

2.4.5. Intensidad de la rivalidad

La intensidad de la rivalidad en prendas de ropa para niñas para el sector A y B es alta, las franquicias extranjeras por su experiencia y sus planes estratégicos de organización en marketing y operaciones logran el crecimiento en sus ventas, siendo una desventaja para aquellas marcas nuevas que quieran competir dentro de este mercado.

Las campañas publicitarias en moda infantil se diferencian unas de otras por su origen y personalidad, aplicando diferentes estrategias acordes con su público objetivo, porque la publicidad juega un papel importante en la decisión de compra, que en gran medida justificaría la prima de precio. Diferenciándose en tejidos, en diseño, en logística, en trazabilidad, calidad y moda. Las campañas de publicidad, el entorno, todo influye para que un niño quiera vestirse de ropa de marca, pero la mayor influencia la ejercen los padres.

En el mercado nacional, la demanda de prendas para niños tuvo un incremento del 2,4% durante 2017 con alzas en el sector Premium de la economía. Dentro de las prendas de mayor incremento porcentual en la demanda estuvieron aquellas elaboradas con algodón pima y fibras de alpaca, así como las prendas de diseñador y las importadas, sin embargo, los precios de las prendas peruanas no son competitivas (Litman T. G., 2018)⁴⁴

En concreto, el éxito de penetración viene determinada por el grado de innovación que presenta la oferta, exhibiendo marcados atributos de saturación, madurez y competitividad.

⁴⁴Revista Fashion Network (27 de febrero del 2018). Las exportaciones de la ropa infantil peruana bajan por quinto año consecutivo.

2.5. Conclusiones del diagnóstico del sector

De lo descrito en el análisis del sector, se concluye lo siguiente:

- En el Perú la confección de prendas de vestir para niñas se caracteriza por ser estándar, por ello necesita mejorar la organización y el manejo de estrategias, primando la calidad en las telas y variedad de diseños para incrementar la demanda interna tanto de tiendas comerciales nacionales como de franquicias internacionales acorde con las tendencias de moda.
- El nicho de mercado de prendas de vestir para niñas en Lima Metropolitana para el nivel socio económico A y B es un mercado atractivo, porque son compradores de poder adquisitivo alto que pagan por prendas que son de buena calidad y diseño.
- El mercado es altamente competitivo en la comercialización prendas de vestir para niñas porque permite el ingreso de nuevos competidores tanto nacionales como firmas extranjeras, sobreviviendo aquellos que identifiquen bien los atributos valorados de su mercado objetivo para así fidelizar a sus clientes a través de la innovación, aprovechando la tecnología para atender el mercado de manera más personalizada.
- Las marcas de procedencia extranjera tienen como fortaleza el diseño, la calidad y la tendencia de sus productos. Las prendas de vestir para niñas son muy variadas. Los modelos son vanguardistas incluso, son una copia mini de la moda de los mayores. Sin embargo, sus debilidades se presentan en el servicio de atención personalizada a sus clientes, sus precios son altos, limitado inventario disponible y no todas cuentan con tienda virtual.

CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En este capítulo se muestran los resultados y la metodología aplicada en la investigación cualitativa y cuantitativa que se llevó a cabo para conocer el sector comercial y los atributos que valoran los clientes que compran prendas de vestir para niñas del sector A y B en Lima Metropolitana.

Objetivo general

Obtener información del público objetivo mediante el análisis de la oferta y la demanda con respecto a las necesidades, intereses, expectativas y hábitos de compra en prendas de vestir para niñas del nivel socioeconómico A y B en Lima Metropolitana.

Objetivos específicos en la oferta:

- Conocer los actuales ofertantes, así como las características del producto.
- Conocerlas características del servicio de atención de las tiendas comerciales en las que se realizan la compra.
- Determinar la percepción e imagen que tienen las distintas marcas de ropas para niñas.
- Evaluar el nivel de aceptación al canal de venta online.
- Identificar las marcas y tiendas que compiten en el sector de prendas para niñas.
- Evaluación de precios de las marcas que compiten en el mercado.
- Determinar la cantidad y distribución del inventario de las ropas para niñas.

Objetivos específicos en la demanda:

- Identificar los drivers de decisión para la elección de una marca de ropa y de tienda de ropa para niñas.
- Conocer la frecuencia de visita de tiendas de ropa de niñas.
- Identificación de atributos buscados a la hora de elegir una marca de ropa para niñas.
- Definir los problemas de compra que se presentan durante la experiencia de compra de prendas de vestir de ropa para niñas.
- Valorar los atributos en la decisión de compras de prendas de vestir.

3. Metodología

Para realizar el diagnóstico de investigación de mercado se ejecutó investigación cualitativa para analizar la oferta e investigación cuantitativa para estimar la demanda.

Para analizar la oferta competitiva, se realizó investigación cualitativa que consiste en dos guías, una para conocer los atributos de las tiendas (ver anexos I al V), y las otras guías (ver anexos VI al XV) para entrevistar a conocedores del negocio como vendedores, administrador y propietario de tiendas comerciales de ropa para niñas y otro.

Para estimar la demanda se realizó investigación cuantitativa que consiste en encuesta (ver anexo XVII) para conocer el perfil del cliente, donde usualmente compran, potencial de compra online, número promedio de compras mensual, las marcas que compra y recuerda, atributos de las prendas y características que valoran de la tienda.

3.1. Investigación Cualitativa y Análisis de la Oferta

Se realizó con el propósito de identificar y comprender a mayor profundidad sobre la percepción y comportamiento de los ofertantes frente a las necesidades del público objetivo.

3.1.1. Entrevistas a expertos

Se realizaron (04) entrevistas a profundidad dirigidas a diferentes conocedores del sector comercial de prendas de vestir para niñas, propietaria del negocio, administrador de tiendas y vendedores. Para lo cual, se elaboró una guía para la entrevista, de acuerdo a la Tabla 3.1.

Tabla 3.1. Entrevista a expertos.

Objetivo: Realizar un estudio a las tiendas para caracterizar la oferta, demanda, canales de venta que contribuyan a plantear estrategias de marketing para el producto que se ofertará en el Plan de Negocios de ropa para niñas.

Nombre de la tienda:

Nombre del entrevistado:

Dirección:

Distrito:	Fecha:	Hora de inicio:	Hora final:
Años de servicio	¿Cuántos años está laborando en el área?		
Ubicación del negocio	¿Considera que su negocio está ubicado en un sitio adecuado para la comercialización de ropa para niñas?		
Segmento	¿Quiénes te compran las prendas de las niñas?		
Aspectos relevantes del negocio	¿Cuál o Cuáles son para usted los aspectos más importantes al momento de ofrecer una prenda a su cliente? (Precio, variedad, calidad, diseño, innovación, otros).		
Competidores	¿Quiénes cree que son sus principales competidores?		
Propuesta de valor	¿Por qué cree que los clientes escogen sus prendas de vestir y no los de la competencia?		
Frecuencia de compran	¿Cuántas veces al año un cliente compra las prendas de niñas?		
Gustos y preferencias	¿Qué prendas de vestir de niñas le compran más?		
Estación	¿En invierno que prendas compran más? ¿En verano qué compran más?		
Canal de venta	¿Vende las prendas por web? (si dice sí) ¿De qué forma?		
Volumen de venta de prendas de niñas por web.	De la venta de prendas de vestir para niñas, haciendo una aproximación, ¿Cuántas prendas como mínimo y máximo se vende a la semana?		
Canales de venta con mayor influencia en el negocio	¿El mayor volumen de venta se da mediante ventas por web o por tienda?		

Captación y/o fidelización de clientes	¿Cómo atrae o retiene a sus clientes?
Crecimiento del negocio	¿El número de clientes está creciendo, estancado o está decreciendo?
Días de mayor venta	¿Cuáles son los días de la semana que más ventas tiene y en qué horario?
Influencia de las festividades en el volumen de ventas	¿En cuál de las festividades (Día del niño, 28 de julio, navidad, año nuevo, etc.) vende más?
Promociones	¿Qué promociones ofertan?
Perfil del vendedor	¿Quién vende las prendas? (Si va dirigido al encargado o administrador) ¿Cómo llego a trabajar aquí? ¿Cuál fue el proceso para su contratación? (Si va dirigido para el vendedor)
Capacitaciones	¿Brindan capacitaciones a los colaboradores? ¿Con que frecuencia?(Si va dirigido al encargado o administrador) ¿Recibió o recibe capacitaciones? ¿Con que frecuencia? ¿En qué lo capacitan? (Si va dirigido al vendedor)
Producción propia o subcontratación	¿Las prendas las confeccionan o tienen proveedores de las confecciones?
Diseños	¿Ustedes diseñan la moda de las prendas? (si dice sí)¿Cuál es el nombre del diseñador?
Ubicación del lugar de fabricación	¿Dónde es su sede de producción?

Periodo de renovación de las prendas	¿Cada cuánto tiempo renuevan los modelos de las prendas de niñas?
Uso de prendas no vendidas	¿Qué hacen con la ropa que no logran vender?
Mejora continua del negocio	¿Qué aspectos piensa que debe mejorar el negocio? (pregunta para el administrador)

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

A continuación, se muestran un resumen de los resultados que se obtuvieron de las entrevistas a profundidad (anexos del I al V), según la experiencia en el sector comercial de algunas tiendas o marcas de prendas de vestir para niñas. Esto servirá para identificar los atributos claves para definir la propuesta de valor para la creación de la nueva marca.

a) Entrevista en Hush Puppies Kids

De acuerdo a la experiencia de Anette Lozano Pérez como vendedora (ver anexo I), señala que la ubicación de este tipo de negocios es importante, ellos ofertan ropa para mamás que quieren ver lindas a sus niñas porque los modelos que ofertan no la vez en otras tiendas, los gustos y preferencias dependen de las estaciones. En verano la mayor venta son los vestidos y en invierno son las casacas. Las ventas son estacionales, siendo los días de mayor salida los días viernes, sábados y domingos. Ellos importan todas las prendas y colocan la marca de la empresa. Se hacen promociones como la entrega de cupones de descuentos o descuentos en la misma tienda. Los modelos cambian por cada estación y las que no logran vender las envían a otras tiendas. Considerando que este es la razón por lo que la empresa no implementa publicidad y venta online.

b) Entrevista en Periquita

De acuerdo a la experiencia de Maritza Campos León como vendedora (ver anexo II), señala que la empresa donde está laborando es una empresa familiar que tiene 50 años en el mercado. La tienda no está ubicado cerca a los centros comerciales, contrariamente de

ello tienen clientes fidelizados. La venta no es fluctuante, en promedio venden 10 prendas por día. En verano salen más las camisetas y en invierno los polos. La empresa confecciona sus prendas en algodón pima y las demás prendas como tejidos y casacas cuenta con proveedores.

c) Entrevista en The Magic Room

La experiencia de la propietaria en la comercialización de ropa para niñas (ver anexo III) Nos define que cuando vendes lo que los niños desean y las mamás quieren para ellos las prendas de vestir tienen salida. El negocio comenzó por venta en web y debido a la acogida se hizo necesaria una tienda en físico. Las prendas que venden son diseños exclusivos de dibujos animados de Marvel y Disney. Ellos importan todas sus prendas, sus ventas dependen de la estación. No hacen promociones ni liquidaciones. Guardan las prendas que no tiene salida para exhibirlas en la próxima estación.

d) Entrevista en Camile y Sophie

La experiencia como vendedora en la comercialización de ropa para niñas (ver anexo IV) señala que venden ropa para niñas de calidad y variada. La demanda de las prendas es estacionaria, los días de mayor venta son los jueves, viernes y sábado. En verano tiene más salida los vestidos y en invierno las casacas. Tenemos clientes fidelizados, porque hacemos actividades de manualidades y talleres los fines de semana. El Propietario del negocio crea los diseños y manda a confeccionarlos que al ser entregados se coloca la etiqueta del nombre de la tienda.

3.1.2. Investigación de visitas de campo

Se realizaron (10) observaciones en diferentes tiendas de ropa para niñas. Para lo cual, se elaboró una guía para la observación, de acuerdo a la Tabla 3.2.

Tabla 3.2. Guía de observación a tienda.

Objetivo: Determinar las características de tiendas de ropas para niñas, focalizándonos en las prendas de vestir para niñas.

Nombre de la tienda:

Dirección:

Distrito:

Fecha:

Hora de inicio:

Hora final:

Prestar atención	Características
Estacionamiento (capacidad)	
Aforo (máximo)	
Número de vendedores	
Número de cajeros	
Empleados uniformados	
Música de fondo	
Decoración de la tienda: color de las paredes y la temática.	
Forma de pago	
Tarjetas de crédito	
Prendas para niñas	
Material de las prendas	
Colores de las prendas	
Acabado de las prendas	
Marca de las prendas (etiqueta)	

Forma de exhibición de las prendas	
Tallas de las prendas: Polos Vestidos Pantalones Blusas Casacas Shorts Faldas	
Variación de los precios por prenda: Polos Vestidos Pantalones Blusas Casacas Shorts Faldas	
Estimación de los inventarios (cantidad): Polos Vestidos Pantalones Blusas Casacas Shorts Faldas	
Número de vestidores	
Aspectos de los vestidores	

Bolsa y papel del empaque	
Catálogo físico de las prendas	
Promociones	
Accesorios en venta para niñas adicionales a las prendas	
Se realizan ajustes a las prendas o alteraciones si el cliente lo desea.	
Número de clientes que entran a la tienda por día.	
Número de clientes que compran en la tienda por día.	
Número de mamás que van con niña(s)	
Número de mamás que van sin niña(s)	

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

A continuación, se muestran un resumen de los resultados que se obtuvieron de las entrevistas a profundidad (anexos del VI al XVI), según lo observado en las tiendas prendas de vestir para niñas.

Características y atributos de las tiendas:

De las (10) tiendas, (05) de ellas se encuentran dentro de centros comerciales. Las restantes son tiendas que cuentan con estacionamiento localizado al frente de la tienda. Los vendedores también son los cajeros, solo en (04) tiendas visten uniforme con el logo de la empresa y solo en (03) se escucha música de fondo.

La decoración de la tienda es diversa, teniendo como preferencia las paredes de color blanco y estampados. La forma de pago es en efectivo y con tarjeta.

El máximo número de vestidores por tienda es 2 y 3 de las 10 no cuentan con vestidores porque venden ropa de moda clásica. Los vestidores son amplios con espejos, puertas o cortinas.

Cuando el cliente compra le entregan la prenda dentro de una bolsa plástica con el logo de la empresa. En Monnalisa si el cliente lo solicita le entregan la prenda en una caja y en Mimo & Co le entregan un papel de regalo.

Ninguna de las 10 tiendas cuenta con catalogo físico, 7 de ellas cuentan con página virtual donde exhiben las ropas mediante su página Web o Facebook. Las promociones varían desde 10% a 50% o llévate 2 al precio de 1 o cómprate 3 y paga 2; estas promociones son por temporadas que va depender de las ropas que pasaron de estación o de aquellas que no cuentan con más tallas en stop.

Todas venden accesorios para complementar el vestir de las niñas desde bichas, ganchos, correas, joyas, zapatos, botas, gorros de hilo, guantes, ropa interior, medias hasta mochilas, carteras, tomatodos; como se muestra en la tabla 3.3.

Tabla 3.3. Comparativo de los principales atributos de las tiendas observadas.

Observado	Monnalisa	Justice	Puppies Kids	Periquita	The Magic Room	Camile y Sophie	Bubble Gummers	Mondo Felice	Colloky	Mimo & Co
Estacionamiento	2	35	20	2	30	30	35	2	2	35
Aforo	50	30	15	8	10	9	26	15	28	10
N° de vendedores	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
N° de cajeros	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Empleados uniformados	No	No	Polo negro con logo de la empresa.	No	Blusa negra y pantalón jean.	2	Polo color azul con logo de la empresa	No	No	Polo color azul con logo de la empresa
Música de fondo	No	Si	No	No	Si	No	No	Si	No	No
Decoración de la tienda	Paredes estampadas, puntos en colores pasteles.	Paredes de color blanco, fucsia, gris. Decorados con globos coloridos.	Paredes decoradas con melanina en color madera. Lámparas rojas y grandes que iluminan en color cálido.	Todo está cubierto con vitrinas y estantes.	Paredes blancas con iluminación.	Paredes de color blanco y pastel	Paredes de color celeste estampadas.	Paredes blancas, adornado de plantas artificiales.	Paredes blancas con cuadros donde se ve la imagen de niñas.	Paredes fondo blanco con detalles de madera.
Forma de pago	Efectivo y tarjeta	Efectivo y tarjeta	Efectivo y tarjeta	Efectivo y tarjeta.	Efectivo y tarjeta	Efectivo y tarjeta	Efectivo y tarjeta	Efectivo y tarjeta	Efectivo y Tarjeta	Efectivo y tarjeta
Tarjetas de crédito	Visa, MasterCard y American express	Visa, MasterCard y American express	Visa, MasterCard y American express	Visa, MasterCard y American express	Visa, MasterCard y American express	Visa y MasterCard.	Visa, MasterCard y American express	Visa	Visa, MasterCard	Visa, Interbank, BBVA.
N° de vestidores	2	2	1	No	2	2	No	1	No	1
Aspecto de los vestidores	Amplios, con puertas y espejos grandes	Amplios, fondo fucsia, espejos grandes y puertas	Amplio, espejo grande y cortina	No	Pequeñas, con espejos grandes y espejos.	Espejos y cortinas.	No	Fondo blanco, cortina y espejo	No	Fondo Blanco, espejo y sillón.
Bolsa y papel del empaque	Bolsa plástica con logo de la empresa,	Bolsa plástica con logo de la empresa.	Bolsa plástica con logo de la empresa.	Bolsa plástica con logo de la empresa	Bolsa de plástica con logo de la empresa	Bolsa de papel con logo de la empresa	Bolsa plástica con logo de la empresa y pagina web.	Bolsa plástica	Bolsa plástica con logo de la empresa	Bolsa plástica con logo de la

	cajitas para regalo si el cliente lo solicita.									empresa y se envuelve con papel de regalo si el cliente lo desea
Catálogo de la prenda	No, solo virtual (Facebook)	No	No, virtual (Página web)	No	No	No, solo virtual (Facebook)	No, virtual (página web)	No, solo virtual (Facebook)	No, virtual (página web)	No, virtual (página web y Facebook)
Promociones	Hasta el 30% en prendas pasadas de temporada	50% en algunas prendas.	No	No	No	40% en prendas pasadas de temporada	2 por 1	30% descuento en algunas prendas.	40% en algunas prendas	10%,20%, 30%,40% y 50%. 3 por 2 en diferentes prendas.
Accesorios adicionales	Carteras, binchas, zapatos, ganchos.	Cartera, binchas, zapatos, ganchos, loncheras y tomatodos, botas.	Zapatos, medias, guantes y gorros de hilo.	Binchas y ganchos.	Mochilas, carteras, tomatodos	Cartera, bolsos, joyas y Binchas.	Binchas, coletees, zapatillas, ganchos, zapatos, medias.	Carteras, Binchas.	Binchas, Correas, sombreros, ballerinas, zapatillas, medias, ropa interior.	Binchas, coletees, zapatillas, ganchos, zapatos.

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Características y atributos de las prendas:

Cada tienda es diferente en los detalles de las prendas. Las prendas más comerciales son los vestidos, polos, blusa, pantalones, casacas, shorts. La demanda va depender de la estación del año y del diseño.

Los materiales de los cuales están confeccionados son el algodón peruano como importado, Lanilla, encaje, tull, jeans, sintético, elastano, poliamida, poliéster, viscosa. Los colores son variados desde colores clásicos hasta estampados y bordados coloridos. Todas las tiendas tienen la etiqueta de nombre de la empresa.

Las prendas son de calidad, exhibidas en maniquís, colgadores o doblados en estantes distribuidos ordenadamente según modelo y talla. Las tallas son variables, porque venden desde la talla 0 hasta la talla S.

La variación de los precios por prendas va depender de la tela o el acabado que tenga, así como de la talla mientras más grandes sea su precio subirá hasta 10 de ser la talla más grande. Las tiendas tienen un inventario regular, pero muchas de ellas venden ropa que el modelo se repite, hacen cambios de diseños por estación.

Ninguna de las tiendas hace alteraciones a ajustes a las ropas si el cliente lo solicita, como se muestra en la tabla 3.4.

Tabla 3.4. Comparativo del material de las prendas ofertadas.

Observado	Monnalisa	Justice	Puppies Kids	Periquita	The Magic Room	Camile y Sophie	Bubble Gummers	Mondo Felice	Colloky	Mimo & Co
Prendas para niñas	Vestidos, polos, blusa, pantalones, chalecos, casacas, poleras, shorts.	Vestidos, blusas, pantalones, polos, leggings, casacas, chalecos, Poleras, Shorts	Vestidos, blusas, pantalones, polos, casacas, poleras, shorts.	Vestidos, pantalones, polos, chompas, shorts.	Polos, vestidos, casacas.	Polos, vestidos, pantalones, blusas, faldas.	Vestidos, faldas, polos, casacas, pantalones.	Vestidos y faldas	Vestidos, faldas, polos, poleras, pantalones, blusas, casacas, shorts.	Vestidos, faldas, polos, shorts, blusas, casacas, pantalones.
Material de las prendas	Algodón, lanilla, encaje, tull, jean.	Algodón, seda, tull, sintético.	Algodón, poliéster, polar, sintético.	Algodón peruano, hilo.	Algodón, sintético.	Algodón, tull, bordados.	Poliéster, algodón, elastano, viscosa, poliamida.	Algodón, tull, poliamida, viscosa.	Algodón, viscosa, poliéster	Algodón, viscosa, tull, poliamida.
Colores de las prendas	Variados desde prendas de un solo color a estampados y bordados	Variados de tono encendido.	Variados la mayor parte son colores pasteles.	Variados de un solo color.	Variados de un solo color y estampados.	Variados colores y estampados.	Variados colores	Variados colores.	Variados colores.	Variados colores.
Acabado de las prendas	De primera calidad	Calidad	Calidad	Calidad	Calidad	Calidad	Calidad	Calidad	Calidad	Calidad
Marca de las prendas	Monnalisa	Justice	Hush Puppies	Periquita, Chalisem	The Magic Room	Camile y Sophie	Bubble Gummers	Mondo Felice	Colloky	Mimo & Co
Forma de exhibición de las prendas	Colgadores, maniquís, doblados en estantes.	Colgadores, maniquís, doblados en estantes.	Colgadores, maniquís, doblados en estantes.	Colgadores, maniquís, doblados en estantes.	Colgadores	Colgadores	Colgadores, maniquís y vitrinas	Colgadores, maniquís y vitrinas	Colgadores y estantes	Colgadores, maniquís y vitrinas
Tallas de las prendas	Polos: 0- S Vestidos:	Polos: 6-18 Vestidos:	Polos: 0-12 Vestidos:	Polos: 0-14 Vestidos:	Polos: 6-14 Vestidos:	Polos: 4-14 Vestidos:	Polos: 4-12 Vestidos:	Vestidos: 2-10 Faldas:	Polos: 0-12 Vestidos:	Polos: 2-14 Vestidos:

	2-S Pantalones: 2-12 Blusas: 2-S Casacas: 2- S Shorts: 2-10. Faldas: 6 meses, 2-S	6-18 Pantalones: 6 -12 Blusas: 6- 18 Casacas: 6-18 Shorts: 6-18 Faldas: 6-18 Leggins: 6-18	0-12 Pantalones: 0-12 Blusas: 0-12 Casacas: 0-12 Shorts: 0-12 Faldas: 0-12	0-14 Pantalones: 0-14 Chompas: 0-14 Shorts: 0-14	6-14 Casacas: 10-14	4-16 Pantalones: 6m,12m,4-16 Blusas: 4-14 Faldas: 6-14	4-16 Pantalones: 4-16 Blusas: 4-12 Casacas: 4-12 Shorts: 4-12 Faldas: 4-12	2-10	2-12 Pantalones: 2-12 Blusas: 2-12 Casacas: 2-12 Shorts: 2-12 Faldas: 4-12 Poleras: 2-12	2-14 Pantalones: 2-14 Blusas: 2-14 Casacas: 2-14 Shorts: 2-14 Faldas: 2-14
Variación de los precios por prendas	Polos: 60-150 Vestidos: 120-700 Pantalones: 140-250 Blusas: 100-150 Casacas: 110-300 Shorts: 60-150 Faldas: 90-200	Polos: 49-59 Vestidos: 53-209 Pantalones: 120-150 Blusas: 55-99 Casacas: 120-140 Shorts: 60- 90 Faldas: 49-90 Leggins: 50-60	Polos: 60-80 Vestidos: 120-200 Pantalones: 130-150 Blusas: 90-100 Casacas: 100-200 Shorts: 100-120 Faldas: 100-120	Polos: 40-50 Vestidos: 70-120 Pantalones: 80-120 Chompas: 40-50 Shorts: 15-30	Polos: 75-95 Vestidos: 90-110 Casacas: 120 -150	Polos: 69 -99 Vestidos: 125-165 Pantalones: 139-169 Blusas: 75-130 Faldas: 89-135	Polos: 29- 59 Vestidos: 89 -109 Pantalones: 69-89 Blusas: 39-89 Casacas: 99-148 Shorts: 49-99 Faldas: 59-99	Vestidos: 69- 209 Faldas: 69-209	Polos: 59- 89 Vestidos: 69-119 Pantalones: 69-119 Blusas: 49-119 Casacas: 99-109 Shorts: 49-69 Faldas: 29-89 Poleras: 40-70	Polos: 49-69 Vestidos: 69-119 Pantalones: 69-109 Blusas: 49-79 Casacas: 99-139. Shorts: 69-89 Faldas: 69-89
Estimación de los inventarios	Polos: 100 Vestidos: 200	Polos: 200 Vestidos: 50	Polos: 100 Vestidos: 50	Polos: 150 Vestidos: 50	Polos: 100 Vestidos: 60	Polos: 50 Vestidos: 35	Polos: 100 Vestidos: 100	Vestidos: 200 Faldas: 100	Polos: 100 Vestidos: 100	Polos: 100 Vestidos: 100

	Pantalones: 90 Blusas: 200 Casacas: 100 Shorts: 100 Faldas: 200	Pantalones: 40 Blusas: 50 Casacas: 30 Shorts: 50 Faldas: 40 Leggins: 40	Pantalones: 50 Blusas: 40 Casacas: 40 Shorts: 20 Faldas: 20	Pantalones: 100 Chompas: 50 Shorts: 50	Casacas: 40	Pantalones: 25 Blusas: 25 Casacas: 10 Shorts: 20 Faldas: 20	Pantalones: 100 Blusas: 100 Casacas: 100 Shorts: 100 Faldas: 100		Pantalones: 100 Blusas: 80 Casacas: 100 Shorts: 50 Faldas: 100	Pantalones: 100 Blusas: 100 Casacas: 100 Shorts: 100 Faldas: 800
Se hacen ajustes a las prendas o alteraciones si el cliente lo desea.	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Características de las visitas a las tiendas:

La afluencia de los clientes depende también de la ubicación, cuando están dentro de un centro comercial como el Jockey plaza. De todos los posibles compradores que entran a la tienda, la tercera parte realiza la compra. Los compradores entran sin niñas a realizar la compra y los compradores que ingresan a comprar con niñas la mayoría de ellas están entre la edad de 8 a más, como se muestra en la tabla 3.5.

Tabla 3.5. Comparativo en la asistencia y concurrencia a las diferentes tiendas.

Observado	Monnalisa	Justice	Puppies Kids	Periquita	The Magic Room	Camile y Sophie	Bubble Gummers	Mondo Felice	Colloky	Mimo &Co
N° de clientes que ingresan a la tienda por día.	15	31	18	25	22	21	66	52	76	58
N° de clientes que compran en la tienda por día.	4	4	10	15	7	6	31	15	26	35
N° de mamás que van con niña.	8	18	10	13	12	9	43	38	44	39
Número de mamás que van sin niñas.	7	13	8	12	10	12	23	14	32	19

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Luego de la determinación de las marcas que los compradores de ropa para niñas prefieren. Se realizó visitas incógnitas para definir el precio promedio de las prendas para niñas, como se muestra en la tabla 3.6.

Tabla 3.6. Precio promedio de las prendas.

Prenda	Precio (S/)
Vestido	148
Blusa	77
Polo manga corta	56
Polo manga larga	65
Poli vestido manga corta	59
Poli vestido manga larga	72
Leggings	43
Pantalón drill	44
Pantalón jean	138
Casaca jean	133
Falda jean	88
Falda tutu	94
Shorts	64
Buzo	70
Polera	64
Chompa de hilo	98
Casaca	170
Enterizo	84
Overol	110

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Los datos que se obtuvieron para calcular estos promedios se pueden observar en el Anexo XVI.

Cabe indicar que las fechas de realización de las observaciones se realizaron como de detallan en la tabla 3.7.

Tabla3.7. Fechas de la realización de las observaciones.

Nombre de la tienda	Fechas de visitas
DISNEY	28/03/2018
YAMP	29/03/2018
ELEVEN	06/04/2018
CARTERS	06/04/2018
HARVEST	08/04/2018
COLLOKY	08/04/2018
BARBIE	28/03/2018
OSHKOSH	28/03/2018
CIRCUS	28/03/2018
GAP	28/03/2018

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

3.2. Investigación Cuantitativa y Análisis de la Demanda

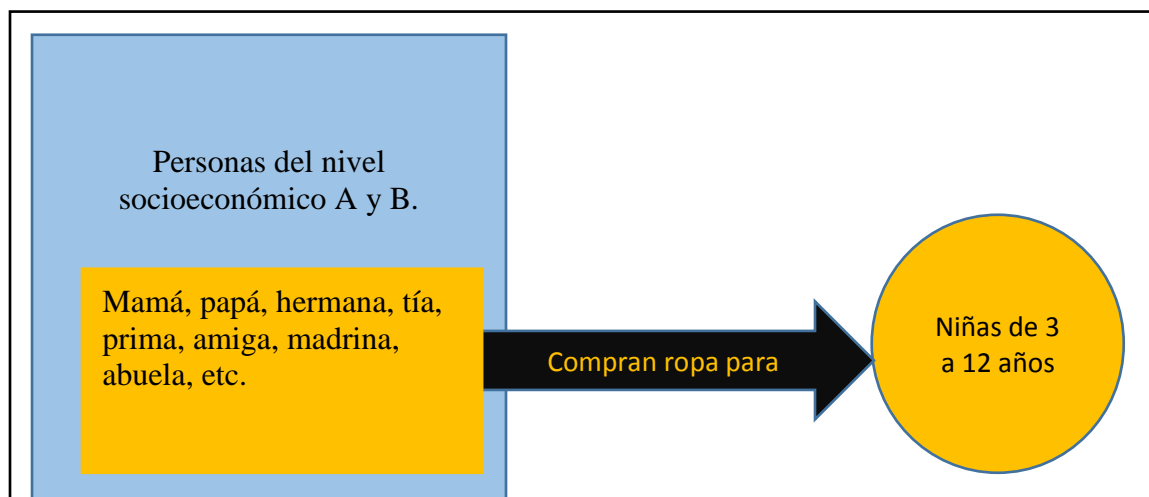
Se basó en la realización de encuestas presenciales a clientas que cumplan con el perfil de comprador de ropa para niñas de Lima Metropolitana, por lo cual se definió el espacio muestral, el método de muestreo, tamaño de la muestra y la estructura de la muestra.

Espacio muestral

El espacio muestral está conformado por las personas que compren prendas de vestir para niñas de 3 a 12 del nivel socioeconómico A y B de Lima Metropolitana. Número no definido con certeza, porque no se conoce con certeza quienes son los que deciden comprar, influenciadas

por la tendencia de moda, los gustos y preferencias del usuario final que son las niñas de 3 a 12 años.

Figura 3.1. Espacio muestral.



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Determinación de la muestra

Como no conocemos la población de personas del sector A y B que compran ropa para niñas. Se calculó el tamaño de la muestra a partir de la fórmula para poblaciones desconocidas o infinitas. Con un nivel de confianza del 95%, margen de error 5% y un factor de éxito fracaso del 50%, debido a que no se cuenta con información de un estudio anterior. Obteniendo como resultado 384 encuestas donde:

Z= Nivel de confianza

P= Factor de probabilidad de éxito y de fracaso

E= Margen de error (mientras menor sea mayor será el tamaño de la muestra)

Datos: Z=1.96

p= 50%

e = 0.05

Fórmula:

$$n = \frac{(Z)^2(P)*(q)}{(e)^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5) * (0.5)}{(0.05)^2}$$

$$n = 384.16$$

$$n = 384$$

Método de muestreo

El método de muestreo es probabilístico y estratificado, lo cual implicó ubicar las tiendas comerciales que ofertan prendas de vestir para niñas en los distritos de San Isidro, Miraflores, San Borja y Surco, donde se encuentran concentrados los niveles socioeconómicos A y B según APEIM(CPI, 2018)⁴⁵. Luego, se eligió aleatoriamente a aquellas personas que ingresaban o compraban a estas tiendas con o sin niñas.

Estructura de la muestra

La estructura de la muestra está validada por 405 encuestas que llegaron a contestar la pregunta filtro establecidas para compradores de ropa para niñas en relación al NSE A y B.

Se encuestó a 540 personas, de las cuales está validada la estructura de la muestra por 405 encuestas que llegaron a contestar la pregunta filtro establecidas para compradores de ropa para niñas en relación al NSE A y B (Ver tabla 3.8)

⁴⁵ CPI (abril del 2018). Perú población 2018

Tabla 3.8. Número de encuestas por distrito.

DISTRITOS	Total de encuestados
San Borja	146
San Isidro	124
Miraflores	115
Surco	155

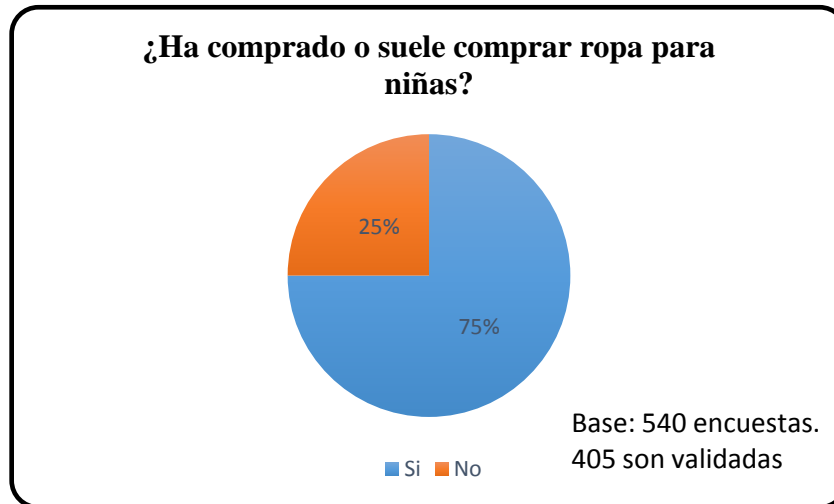
Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

El cuestionario consta de (14) preguntas (ver anexo XVII), obteniendo los siguientes resultados:

a) Clientes que compran o no compran ropa para niñas

Se entrevistaron a 540 personas de los cuales el 75% sí compran ropa para niñas mientras lo restante no.

Figura 3.2. Clientes que compran o no compran ropa para niñas.

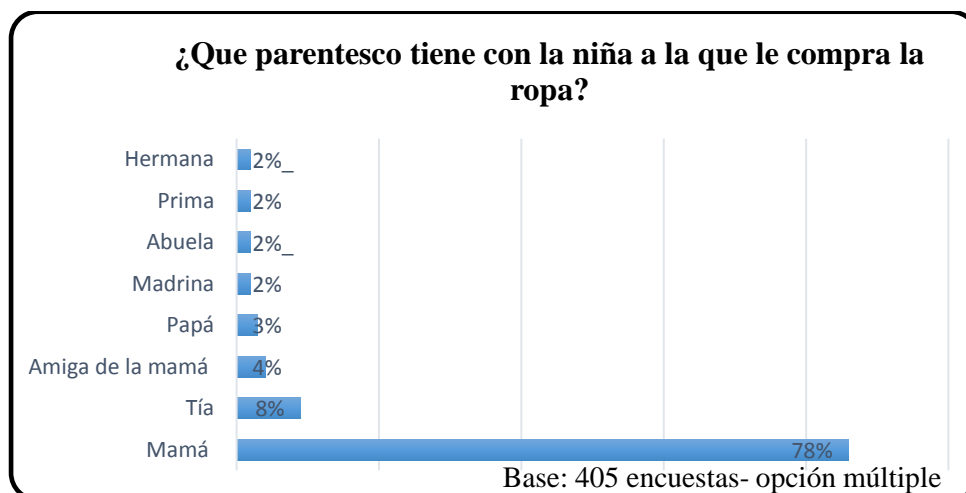


Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

b) Clientes que compran ropa para niñas

Se evidencia que el 78 % son mamás y el 22% son clientes que tienen alguna relación de parentesco para comprar ropa para niñas entre 3 a 12 años de edad.

Figura 3.3. Clientes que compran ropa para niñas.

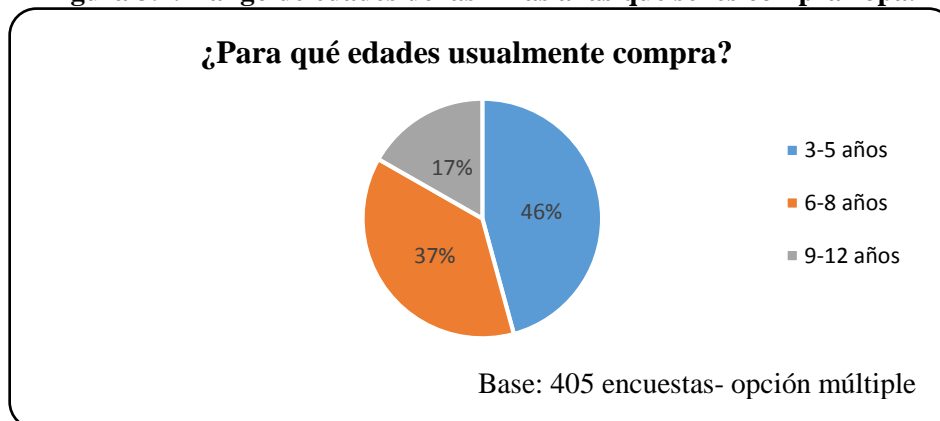


Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

c) Rango de edades de las niñas a las que se les compra ropa

Del total, el 46% fueron adultos que tienen niñas entre 3 a 5 años, el 37% fueron adultos que tienen niñas de 6 a 8 años y 17% fueron adultos que tienen niñas de 9 a 12 años; tal y como se muestra en el gráfico.

Figura 3.4. Rango de edades de las niñas a las que se les compra ropa.

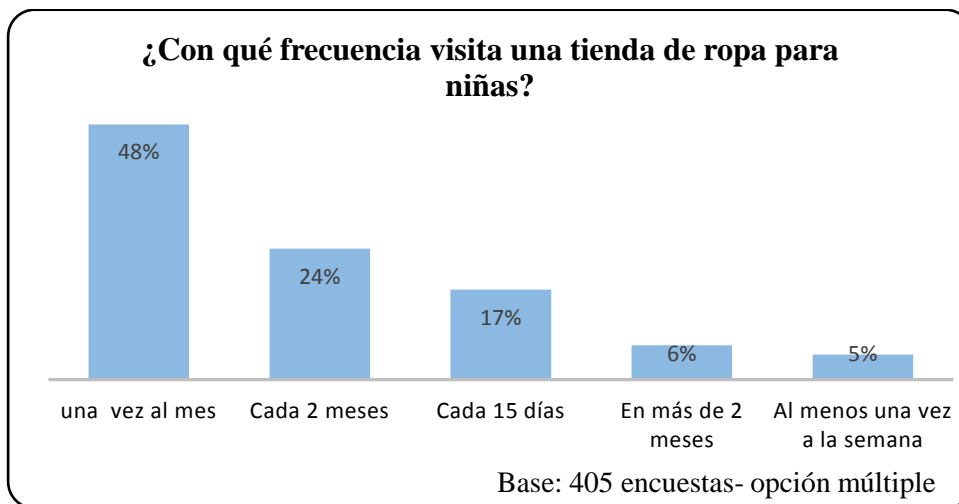


Fuente y elaboración: Autores de la tesis

d) Frecuencia de visitas a las tiendas

Se evidencia que el 48% visitan las tiendas una vez al mes, el 24% las visitan cada 2 meses y el 17% lo visitan cada 15 días.

Figura 3.5.Frecuencia de visitas a las tiendas.

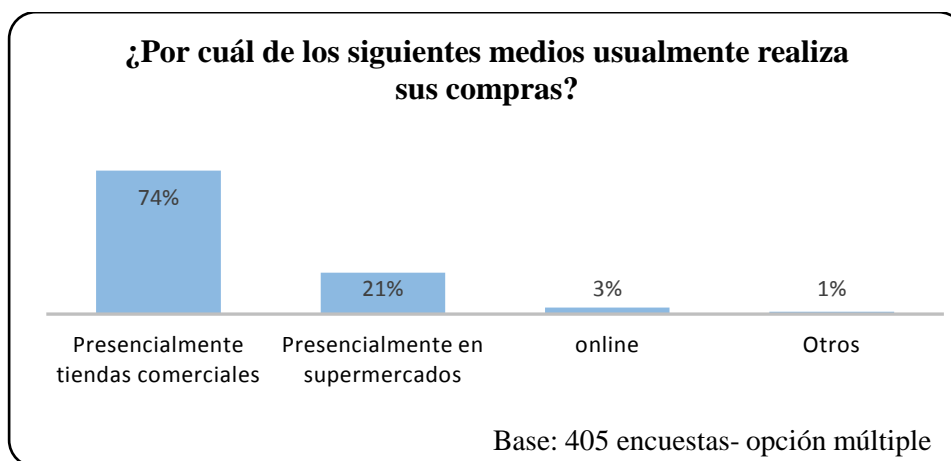


Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

e) Medios por donde usualmente realizan sus compras

Se evidencia el 74% prefieren comprar presencialmente en tiendas comerciales, el 21% compran en supermercado y solo el 3% compra online.

Figura 3.6.Medios por donde usualmente realizan sus compran.

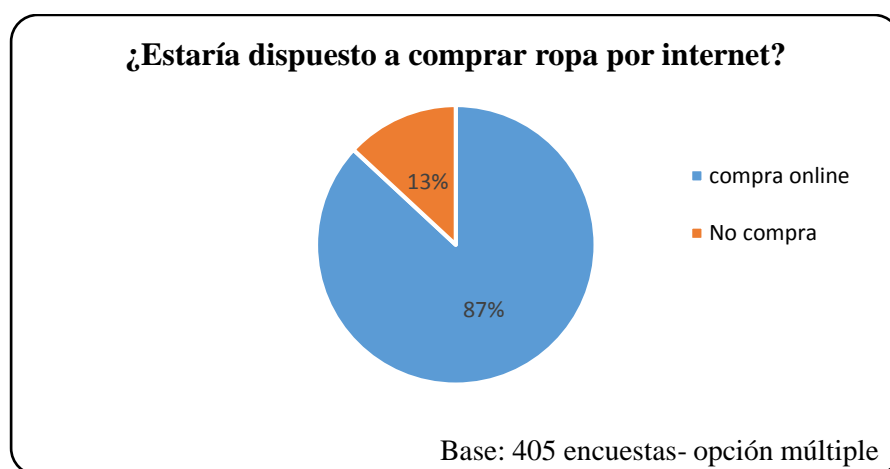


Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

f) Potencial de compra online

Se evidencia que el 87% del total de los encuestados estaría dispuesto a comprar ropa online y el 13% no compraría por este medio porque para comprarlo necesitan ver y tocar la prenda ya que temen que no sea similar a lo mostrado o no les quede.

Figura 3.7. Potencial de compra online.

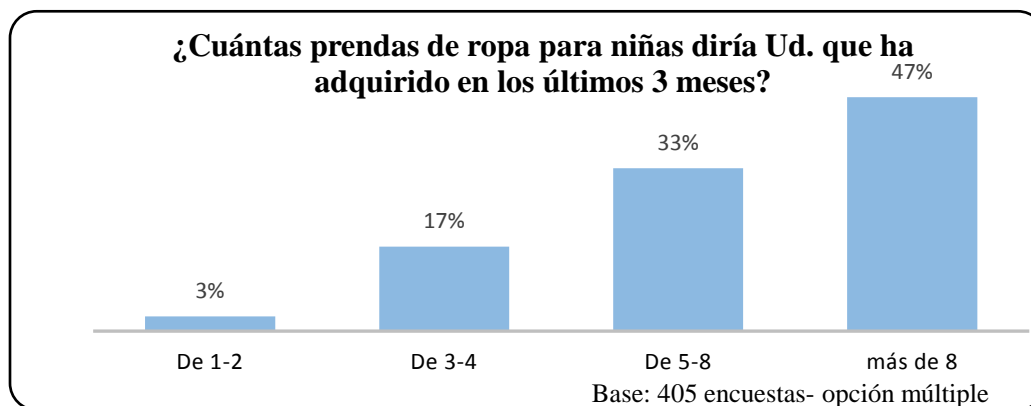


Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

g) Número de prendas adquiridos en los últimos (03) meses

Los resultados indican que el 47% compraron más de (08) prendas, el 33% compraron de (05) a (08) prendas y el 17% compraron de (03) a (04) prendas.

Figura 3.8. Número de prendas adquiridas en los últimos (03) meses.

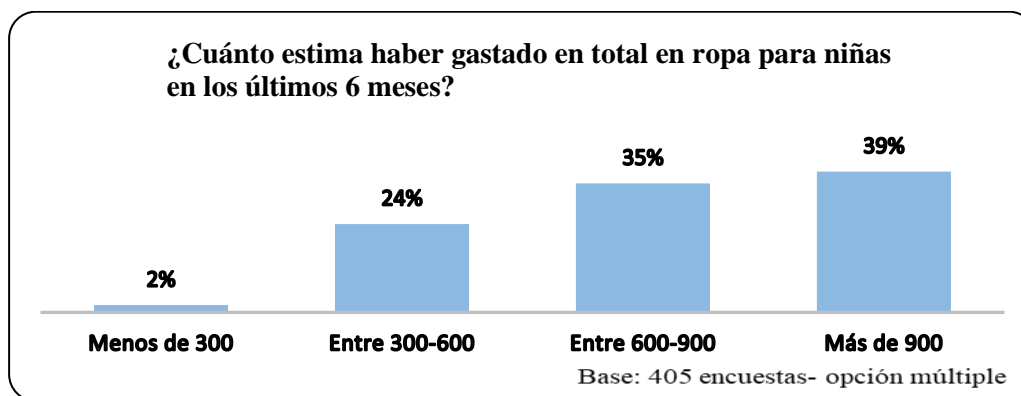


Fuente y elaboración: Autores de la tesis

h) Estimación de gasto en ropa para niñas en los últimos (06) meses

Se evidencia que el 39% de las mamás gasta más de 900 soles. El 35% gastó entre 600-900, 24% entre 300 a 600 soles y solo el 2% gastó menos de 300 soles.

Figura 3.9. Gasto en ropa para niñas en los últimos (06) meses.

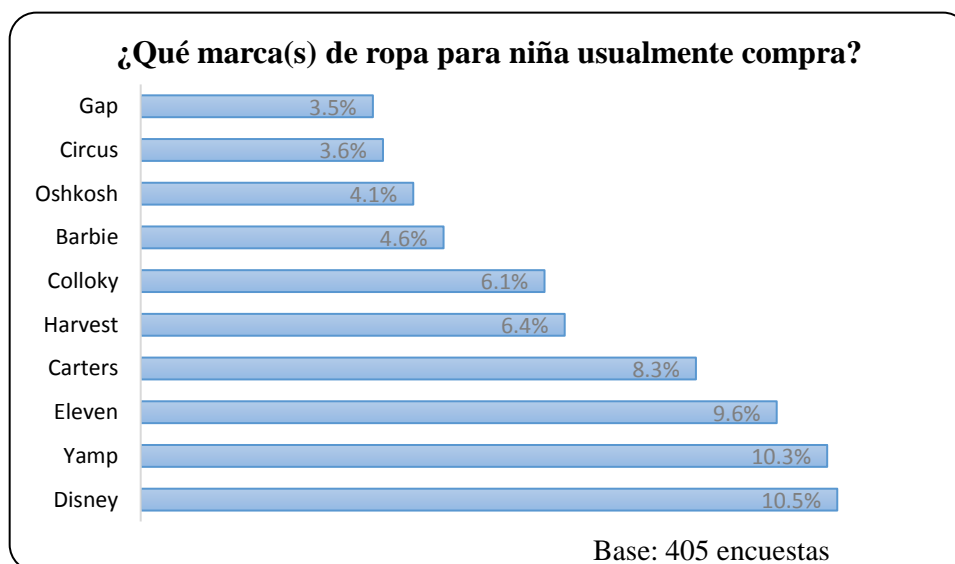


Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

i) Marcas que usualmente compran

Del total de marcas señaladas, nos permite entender que no hay mucha fidelización en la compra de estas, tal y como se muestra en la figura 3.10.

Figura 3.10. Marcas que usualmente compran.

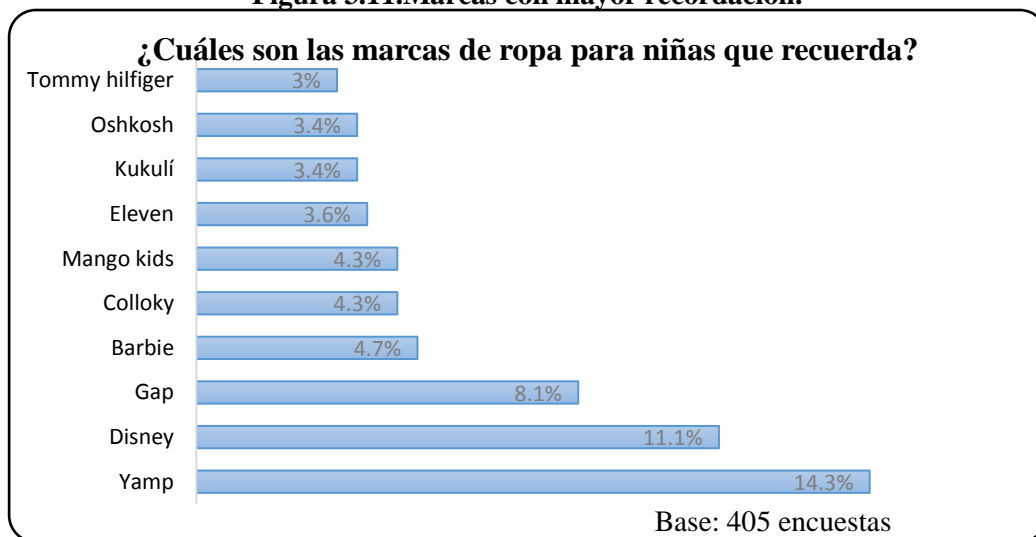


Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

j) Marcas con mayor recordación

Las marcas con mayor recordación son usualmente los que compran como Yamp con el 14.3%, Disney con el 11.1% y Gap con el 8.1%.

Figura 3.11. Marcas con mayor recordación.

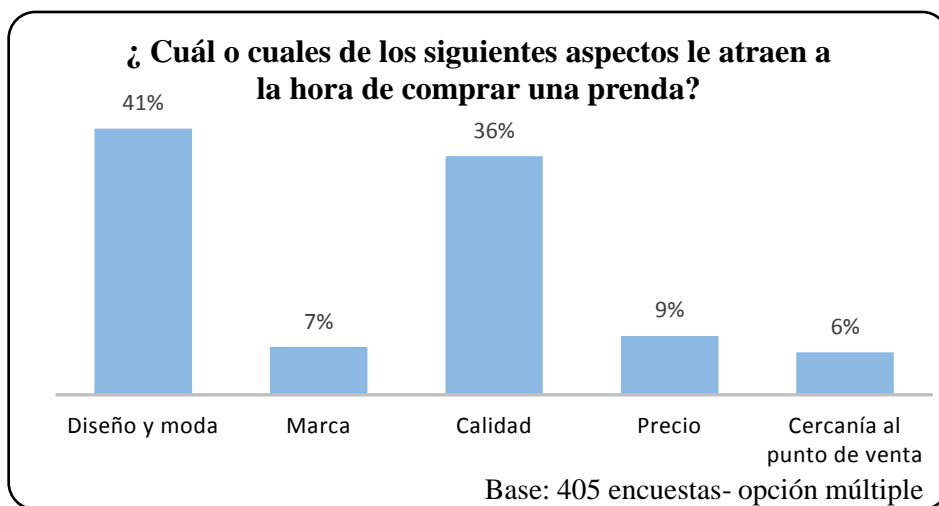


Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

k) Atributos de decisión de compra

E 41 % decide su compra por la moda y diseño mientras que el 36% por la calidad.

Figura 3.12. Atributos de decisión de compra.

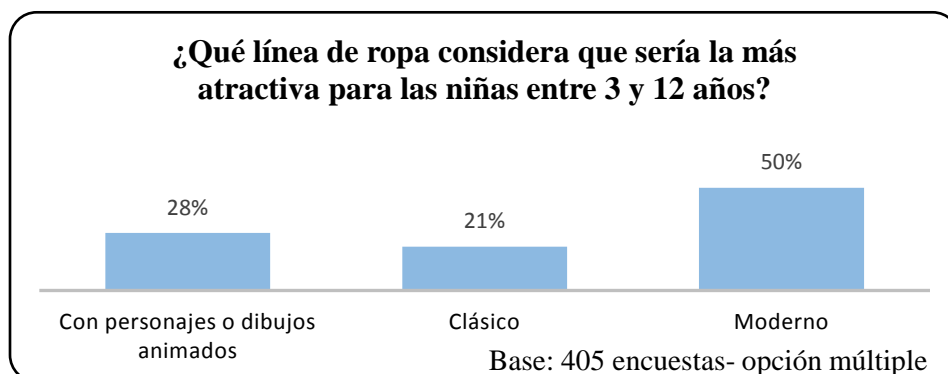


Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

l) Gustos y preferencias en el diseño de la prenda

Los gustos y preferencias son variados que van de acuerdo a la ocasión; según los resultados, el 50% gusta de lo moderno, el 28% con personajes o dibujos animados mientras que el 21% prefiere lo clásico.

Figura 3.13. Gustos y preferencias en el diseño de la prenda.

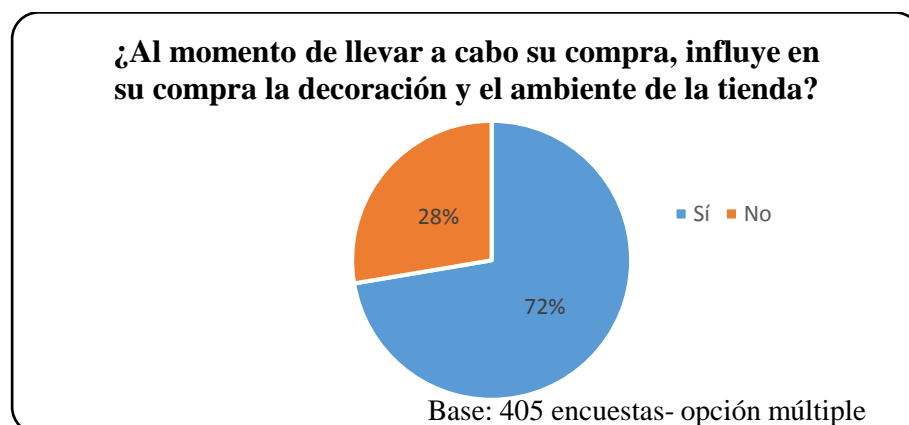


Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

m) La decoración y el ambiente son influyentes en la compra

Se evidencia que el 72 % de las madres considera importante la decoración y el ambiente de la tienda.

Figura 3.14. La decoración y el ambiente son influyentes en la compra.

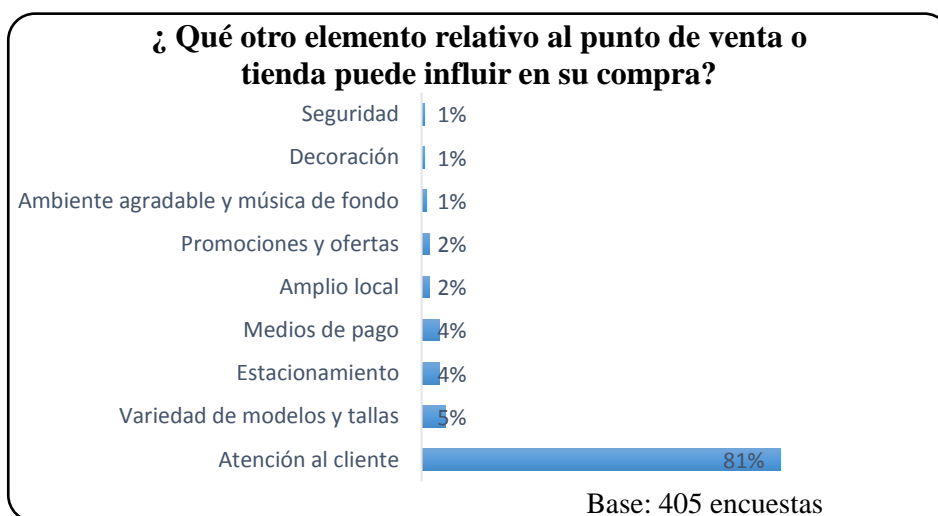


Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

n) Otros atributos relativos al punto de venta:

El 81% de las madres considera que la atención al cliente es importante para que realicen su compra en un determinado punto de venta.

Figura 3.15. Atributos adicionales relativos al punto de venta.



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

3.3. Conclusiones de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa

Tabla 3.9. Conclusiones de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa

Objetivos	Conclusiones
Conocer a los principales ofertantes en el mercado actual	Monnalisa, Justice, Periquita, Camile y Sophie, Colloky, Bubble Gummers y Puppies Kids.
Conocer los materiales e insumos que utilizan para ofrecer un producto atractivo para el NSE A y B.	Los materiales de los cuales están confeccionados son el algodón peruano como importado, Lanilla, encaje, tull, jeans, sintético, elastano, poliamida, poliéster, viscosa.

Conocer los medios de pago que tienen las principales tiendas.	La forma de pago es en efectivo y con tarjeta Visa, MasterCard, American Express, BBVA o Interbank que varía según tienda.
Conocer si la decoración de la tienda es una variable determinante en la compra.	La decoración de la tienda es diversa, teniendo como preferencia las paredes de color blanco y estampados.
Conocer los precios promedio de las principales prendas	Blusa S/77, Polo S/40, Falda S/75, Casaca S/130, Short S/54 y Pantalón S/100.
Determinar el porcentaje de clientes potenciales	Compran ropa para niña los padres, la tía, hermana, amiga entre otros. Determinando que el factor de compra de cliente es 1.22 % por niña.
Conocer el porcentaje del mercado disponible	De 540 encuestados el 75% confirman que compran ropa para niñas, representado por 405 personas.
Conocer las edades que frecuentemente compran las mamás	Público objetivo se concentra en mayor proporción (46%) entre 03-05 años.
Determinar las visitas de las mamás a las tiendas que venden ropa para niñas	Las visitas a las tiendas, depende del día y la ubicación de la tienda comercial. De las 10 empresas observadas en diferentes fechas se tienen 38 visitas en promedio.
Medios donde usualmente compran las ropas para niñas	El 72% opta por comprar de forma presencial en tiendas comerciales.
Definir el potencial compra online	El 87% confirma que compraría por este medio.
Número de prendas que compran en los últimos 3 meses	Los clientes en promedio compran más de 8 prendas para niña en los últimos 3 meses, lo que equivale a 3 prendas mensual.

Gasto en los últimos 6 meses en la compra de las prendas	Los clientes gastan más de 900 soles en los últimos 6 meses, lo que equivale 150 soles mensuales.
Marcas que usualmente compran	Para los compradores no de ropa para niñas no está definida una marca líder. Las cinco primeras marcas que usualmente compran son Disney (10.5%), Lamp (10.3%), Eleven (9.6%), Carter's (8.3%) y Harvest (6.4%).
Marcas que recuerdan	Los clientes usualmente recuerdan las mismas marcas que compran. Las cinco primeras marcas que recuerdan son Yamp (14.3%), Disney (11.1%), Gap (8.1%), Barbie (4.7%) y Colloky (4.3%).
Aspecto que le atraen para decidir comprar	Los dos aspectos más atractivos son la moda y diseño (41%), calidad (36%).
Gustos y preferencias	El 50% gusta de un diseño de ropa moderno.
Conocer cómo influye la decoración y ambiente de la tienda	El 72% considera que es necesario considerar este factor.

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

CAPÍTULO IV. DISEÑO DE PRODUCTO Y SERVICIO

El diseño de producto, se realizará en base a los beneficios y atributos que se desean ofrecer al cliente considerando los datos recolectados en la investigación de mercado, ello para materializar las preferencias del cliente y hacerlo lo más cercano posible a sus necesidades (tipo, color, diseño, calidad, talla).

Además, se tomarán en cuenta estilos y tendencias más marcados en el mundo de la moda de ropa para niñas a través de investigaciones apoyadas en internet, considerando que nuestro consumidor serán niñas entre 3 y 12 años, sofisticadas, alegres, divertidas y activas, con un perfil socioeconómico alto.

Las nuevas colecciones de los diseñadores exhiben una abundancia de estampados florales, que cubren no sólo la ropa de verano, sino también chaquetas, abrigos, sombreros, pantalones, faldas y medias. Un lema que puede y debe ser adoptado según las novedades que se presentan para el guardarropa infantil es: "Copiemos a los adultos". (Martínez, 2018)⁴⁶. Este lema se aplicará básicamente para el diseño de los pantalones y casacas que Little Beauties ofrecerá a sus potenciales clientes.

El diseño del producto estará definido en parte, por los distintos proveedores, los cuales están a la vanguardia de las diferentes modas que van surgiendo constantemente. Además se contará con un diseñador de modas quien con su amplia experiencia en el rubro de diseño de prendas de vestir para niñas tanto a nivel nacional como internacional, contribuirá con la diferenciación del producto que Little Beauties ofrecerá para finalmente alcanzar un producto altamente diferenciado.

Se contará con un Supervisor de Control de Calidad para que, sobre la base del estudio de mercado y tendencias de la moda en ropa infantil, contribuya a que se elaboren prendas de vestir con la más alta calidad que satisfagan las necesidades del cliente cumpliendo sus requisitos y yendo más allá de sus expectativas a través de un control detenido, minucioso y riguroso.

Se hace importante en este capítulo también el diseño del servicio, ya que contribuirá a otorgar a los clientes experiencias más gratificantes durante su estadía en la tienda lo que hace

⁴⁶Artículo de revista (12 de febrero del 2018). Moda infantil-Principales tendencias para el 2018.

del diseño del servicio, un aspecto muy valioso orientado principalmente en la satisfacción del cliente que abarca todo el proceso de decisión de compra hasta concretar la venta.

A continuación, se inicia este capítulo con el diseño del producto en donde se propone el diseño de prendas de vestir como vestidos, polos, pantalones, casacas, short, faldas con tirantes y pechera, con una mezcla de bordados y estampados alusivos a la naturaleza que les darán un toque divertido, sofisticado y primaveral.

Como materia prima principal se utilizarán el algodón pima, jean denin y dril con bordados en color principalmente rosado.

4.1. Objetivos del diseño de producto y servicio

- Determinar las prendas de vestir que se ofrecerán a los potenciales clientes.
- Definir los atributos con los que contarán las prendas de vestir que se ofrecerán a los potenciales clientes.
- Determinar la materia prima a utilizar en la elaboración de las prendas de vestir.
- Diferenciar los diseños de las prendas de vestir con respecto al de la competencia.
- Adaptar los diseños propuestos a los gustos y preferencias del mercado objetivo.
- Determinar las estrategias que brinden a los clientes momentos gratificantes durante su proceso y decisión de compra.

4.2. Diseño del producto

4.2.1 Vestidos

Se ofrecerán vestidos que, según el modelo se pueden destinar para uso diario o uso especial. Little Beauties ofrecerá vestidos hechos a base de algodón pima complementado con tull para brindarle exclusividad a los vestidos.

Se realizará una mezcla con elástico y listones en la cintura para brindarle mayor comodidad a la niña. Se tomará en cuenta los accesorios que acompañarán el vestido como bordados y estampados junto con los diseños exclusivos, variados y modernos. Éstos, de acuerdo a la tendencia en vestidos para niñas serán con diseños alusivos a la naturaleza con estampados

florales y colores llamativos como el azul, fucsia, verde y celeste. Estos modelos de vestidos mostrarán modernidad, comodidad y elegancia al mismo tiempo.

En la tienda de ropa para niñas Little Beauties se podrá encontrar todos los diseños primaverales para las pequeñas de la casa.

Figura 4.1. Diseño de vestidos



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

4.2.2 Polos

Se ofrecerán polos con diseños exclusivos, variados y modernos alusivos a la naturaleza en material de algodón pima que hará que sea agradable al tacto y a su vez permita el fácil y libre movimiento de las niñas. Se acompañarán de estampados y bordados que destacarán por su naturalidad y frescura.

La tendencia en polos viene con una variedad de tonalidades, éstos son colores vivos y divertidos que forman parte de la tendencia en moda infantil, siendo el color el factor determinante para la compra de un polo, considerando que para las niñas, el color rosado predomina en su decisión de compra.

En la tienda de ropa para niñas Little Beauties se podrá encontrar variedad las tonalidades para las pequeñas de la casa.

Figura 4.2 Diseño de polos



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

4.2.3 Pantalones

Los llamativos colores en los bordados, estampados y aplicaciones en los diseños se verán espectaculares en los pantalones para las pequeñas niñas de la moda, en donde podrán tener variedad de diseño de pantalones muy divertidos. Estos diseños tendrán estampados y bordados de estilo meramente infantil para las que gustan de este estilo, y para las que son amantes de la moda infantil se ofrecerán copias similares de las tendencias para adultos en donde predominarán los tonos apagados de azul y celeste con bordado. El material con el que se diseñarán los pantalones será en jean denim. Estos pantalones realzarán por sus bordados y estampados elegantes, divertidos y originales que distinguirá a Little Beauties, apto para las niñas que buscan modernidad y comodidad a la vez.

Las niñas tendrán la posibilidad de probarse la variedad de tallas, colores y diseños que se ofrecerán en la tienda, para ello contarán con el apoyo y asesoramiento de las impulsadoras de ventas, con la finalidad que queden satisfechas con su elección de compra.

Figura 4.3. Diseño de pantalones



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

4.2.4. Casacas

Para las niñas que les atrae ser creativas y sentirse cómoda al jugar, Little Beauties será su mejor opción desde los 3 años hasta los 12 años en donde se les ofrecerá variedad de diseños y colores de casacas. Estos diseños, al igual que en los pantalones, tendrán estampados y bordados de estilo meramente infantil y también se ofrecerán copias similares de las tendencias para adultos para este tipo de prenda de vestir reflejando todo el lujo en los diseños de casacas que ofrecerá. Las pequeñas podrán utilizar casacas modernas, cómodas y elegantes. Casacas con estampados, principalmente en color rosado.

Little Beauties ofrecerá casacas en jean denim y polyester con forro hecho de algodón 100% con unos estampados y bordados alusivos a la naturaleza, estos bordados se elaborarán con finos hilos que adornarán las casacas para brindarle a la niña la sensación de exclusividad. Serán

modelos inspirados en personas adultas pero en versión pequeña que combinará perfectamente con los pantalones que Little Beauties también ofrecerá y que estará a disposición del cliente.

Figura 4.4. Diseño de casacas



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

4.2.5. Short

Se ofrecerán short en material drill 100% algodón, este material le brindará fresca y comodidad a la niña. Poseerá estampados y bordados con finos hilos. Se realizará una mezcla con elástico y listones en la cintura para brindarle mayor comodidad a la niña. La tendencia en short para niñas son los diseños alusivos a la naturaleza con estampados florales y colores llamativos muy coloridos. En la tienda de ropa para niñas Little Beauties se podrá encontrar todos los diseños primaverales en short para las pequeñas de la casa.

La niña tendrá la posibilidad de probarse la variedad de diseños, colores y tallas de los shorts que se ofrecen en la tienda con la finalidad que la prenda se adapte a la niña para brindarle la comodidad prometida.

Figura 4.5. Diseño de short



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

4.2.5. Faldas con tirantes y pecheras

Little Beauties ofrecerá faldas con tirantes y pecheras en jean denim y drill con unos estampados y bordados llamativos para el material jean denim, y para el material drill colores llamativos como el rosado. Estos materiales y modelos le brindarán modernidad, frescura y comodidad a la niña. Estos modelos serán inspirados en personas adultas, pero en versión pequeña.

Little Beauties ofrecerá un look totalmente moderno para las niñas de la casa, todo hecho con la misma calidad prometida y que el cliente exige.

Figura 4.6. Diseño de faldas con tirantes y pecheras



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

4.3. Diseño del servicio

Los servicios que se ofrecen por medio del plan de negocios presentado son:

- **Asesorías continuas personalizadas:** Los clientes tendrán la oportunidad de hallar 2 impulsadoras de ventas dentro de la tienda quienes les brindarán toda la información que requieran acerca de las últimas tendencias, colores y diseños. Además, las impulsadoras de ventas estarán capacitadas en atención al cliente para brindar una más gratificante asesoría. El rol de las impulsadoras de ventas, irá más allá de lograr vender una prenda, cumplirán el rol también de asesoras, quienes serán sinceras con los clientes durante su asesoría sobre las prendas que en verdaderamente las favorezcan y que influya en su decisión de compra.
- **Cupones de descuento:** Con la finalidad de premiar la fidelidad de los clientes, se otorgarán cupones de descuento del 25% para su próxima compra, sólo presentando el cupón otorgado a las impulsadoras de ventas. Además, se otorgarán descuentos a los clientes en temporada festiva como día del niño, navidad, entre otros, así como

por cambio de temporada a fin de incentivar la fidelización del cliente. Todo esto, será detallado en el capítulo VI. PLAN DE MARKETING Y VENTAS

- **Servicio de delivery:** Como valor diferencial se ofrecerá el servicio de delivery, siendo este medio una alternativa para atender al cliente que desea adquirir las prendas de vestir sin necesidad de asistir a la tienda física.
- **Entrega de Merchandising:** Nada más gratificante para el cliente al concretar una compra, es la entrega de un merchandising, éste será otorgado al cliente por la impulsadora de venta. El cliente, libremente podrá escoger el artículo que desea llevar dentro de los merchandising con los que se cuente dentro de la tienda.

El diseño del servicio se explica más detallado en el capítulo VI PLAN DE MARKETING Y VENTAS.

4.4. Conclusiones

- Se concluye que el diseño del producto reflejará los gustos y preferencias de los clientes potenciales, en donde serán cómodos, sofisticados, elegantes y en materiales naturales. Se propondrá diseños de prendas de vestir en donde se ofrecerán vestidos, polos, pantalones, casacas, short, faldas con tirantes y pechera.
- La estrategia de contar con un diseñador de modas con amplia experiencia en el rubro de diseño de prendas de vestir para niñas contribuirá con la diferenciación del producto.
- Como principal materia prima se utiliza el algodón pima, el jean denim y drill, adornado por bordados en color principalmente rosado.
- Debido a que la calidad primará en los productos que se ofrecen, es que se hace necesario contar con personal altamente capacitado en el análisis de control de calidad en la categoría de vestidos, polos, pantalones, casacas, short, faldas con tirantes y pechera para contribuir en alcanzar la satisfacción de los clientes potenciales.
- La atención personalizada bien cuidada reflejará la interacción deseada con el cliente y consumidor.

- Se contará con el apoyo y asesoramiento continuo de las impulsadoras de ventas a fin de contribuir positivamente en la decisión de compra del cliente.
- El diseño del servicio, contribuirá de manera positiva en la percepción que los clientes tengan de la marca, he aquí la importancia de proponer diversas estrategias para cumplir y superar sus expectativas.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El presente capítulo se enfocó en el desarrollo del modelo de negocio, la constitución de la empresa y las estrategias de la misma orientado hacia la comercialización de prendas para niñas y considerando los últimos avances tecnológicos.

5.1. Constitución de la empresa

Se definió que la empresa Little Beauties se constituyera mediante el régimen de Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.), la cual está conformada por cuatro accionistas, a quienes se les informa de todos los acontecimientos económicos y financieros en los comités de la Junta General de accionistas.

Se define a una S.A.C. como una persona jurídica de derecho privado y de naturaleza comercial, la cual está constituida por socios, que no puede superar los 20 accionistas y sus acciones no están inscritas en la BVL, siendo esta organización de responsabilidad limitada, es decir ningún socio está obligado a responder con su patrimonio.

5.1.1 Misión

“Somos una empresa orientada a ofrecer ropa exclusiva para niñas enfocada en resaltar su belleza con prendas a la vanguardia de la moda, ofreciendo comodidad y constante innovación en los diseños de alta calidad, brindando un servicio personalizado”.

5.1.2. Visión

“Ser la empresa líder en el mercado de comercialización de ropa para niñas con diseños originales y vanguardistas”.

5.1.3. Principios y valores

La cultura organizacional es una de las fortalezas de nuestra empresa, la cual vincula a los accionistas, clientes y proveedores, con los siguientes principios y valores: compromiso, confianza, trabajo en equipo, innovación, creatividad y servicio al cliente.

5.2. Modelo de Negocio – CANVAS

Se detalla a continuación en la Tabla 5.1. El modelo CANVAS.

Tabla 5.0.1. Modelo Canvas de ropa para niñas

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none">• Proveedores de las prendas fabricadas.• Diseñadora de las prendas.• Community manager en la campaña de marketing.• Courier local a nivel de Lima Metropolitana• Asesora de ventas personalizada.	<ul style="list-style-type: none">• Diseños innovadores de las prendas.• Atención personalizada.• Difusión de las prendas de forma física y online.• Servicio postventa.	<ul style="list-style-type: none">• Prendas de calidad que resalten la belleza y esencia de las niñas.• Diseños que resalten la combinación perfecta de estilo y comodidad.• Diversificación y variedad de los diseños por cada estación.• Atención personalizada y servicio post venta.• Entregas personalizadas de las prendas a cualquier destino en Lima Metropolitana.	<ul style="list-style-type: none">• Interacción física y virtual de calidad• Políticas de garantía, cambios y devoluciones.• Asesoramiento en la compra.• Promociones festivas al día de la niña y navidad.	<ul style="list-style-type: none">• Compradores de ropa para niñas de 3 a 12 años que pertenezcan al sector A y B de Lima Metropolitana.• Con gustos y preferencias por la moda que deseen invertir en la imagen de sus niñas con un estilo único.
	Recursos claves		Canales	
	<ul style="list-style-type: none">• Tecnología.• Personal calificado.• Espacio físico.• Financiamiento propio y de bancos• Publicidad		<ul style="list-style-type: none">• Tienda física con servicio personalizado.• Redes sociales• Plataforma virtual• Anuncios publicitarios.• Catálogos.	
Estructura de costos			Fuentes de ingresos	
Costos fijos: Tasa de interés al banco, alquiler del local, salarios y costos administrativos.			Ingreso por venta de las prendas de niñas mediante:	
Costos variables: Publicidad, agua, luz, teléfono.			Efectivo y/o tarjeta de crédito.	
			Promociones y ofertas	

5.2.1. Propuesta de valor

La propuesta del plan de negocio a través del estudio de mercado, consiste en diseñar prendas de calidad que busca resaltar la belleza de las niñas de hoy en día, con prendas idóneas para diferentes actividades mediante variedad de modelos y colores diferentes para todos los gustos, buscando la combinación perfecta de estilo y comodidad, con las últimas tendencias y novedades, según las estaciones del año, con el fin de que las prendas que se ofrezcan sean exclusivas, que no se encuentren en alguna otra tienda.

Es así que, para la elaboración de los diseños de las prendas vanguardistas para las niñas se cuenta con un especialista en moda y tendencia infantil. Asimismo, es que con un asesoramiento minucioso se define la variedad de colores en los modelos y diseños, todo esto considerando una supervisión de los insumos de materia prima utilizados durante el proceso de confección que garantiza el algodón pima, los tintes naturales y el acabado de las costuras, ofreciendo un producto de calidad. Asimismo, la atención con el cliente es personalizada ofreciendo una experiencia única de compra, asesorándolo durante y después de la compra, con la finalidad de generar identidad y lealtad a la marca.

Además, se tendrá una plataforma web a partir del tercer año, dirigida para los clientes que no tengan disposición de tiempo o quieran tener una mejor comodidad de hacer sus compras sin salir de casa, ofreciéndoles los mismos modelos que se ofrecen en la tienda con la disponibilidad actualizada del stock de prendas y dando la opción al cliente de entrega en cualquier sitio de Lima Metropolitana.

5.2.2. Segmentos de mercados

El segmento específico es compradores de ropa para niñas de 3 a 12 años que pertenezcan al sector A y B de Lima Metropolitana, de los distritos La Molina, Surco, San Borja, Miraflores, San Isidro, Jesús María, Lince, Pueblo Libre, San Miguel y Magdalena que busquen prendas cómodas y novedosas para la engreída del hogar y deseen invertir en la imagen de sus niñas con un estilo único.

5.2.3. Actividades claves

Las actividades claves de la empresa están enfocadas en la comercialización de ropa para niñas. La principal actividad es el diseño de las prendas, las cuales son diseñadas por un especialista conocedor de la moda y tendencias infantiles, teniendo en cuenta el control de la calidad. Asimismo, otras actividades claves son la difusión de prendas en forma física y online, la atención personalizada y el servicio postventa. De esta forma permite ofrecer una experiencia de única de compra.

5.2.4. Recursos claves

Los recursos que se necesita para el funcionamiento de la empresa son los siguientes:

- Físico: la tienda donde está exhibido las prendas y se realiza la venta de las mismas.
- Materia prima e insumos: prenda fabricada por nuestro proveedor y supervisión en cada etapa, contando con un proveedor de telas de confianza.
- Intelectual: Registro de la marca.
- Personal calificado: Es de suma importancia, contar con personal capacitado y con experiencia para los puestos de diseñador, encargado de ventas y marketing digital.
- Económico: el 60% es capital propio que es aportado por partes iguales entre los 4 socios del negocio y el 40% restante es lo que se solicita al banco.
- Tecnológicos y publicitarios: Implementación de plataforma virtual para promocionar las prendas por redes sociales y web.

5.2.5. Canales

El canal directo de comunicación que se utilizó, engloba la implementación de una tienda, que está estratégicamente ubicado en el distrito de Surco, la cual tendrá como soporte la página web y redes sociales para que los clientes soliciten información y/o atención mediante los medios mencionados.

De esta manera, se dará a conocer los productos de la empresa y la propuesta de valor ofrecida, donde se informará de promociones de ventas, actividades, cambios de temporada, entre otros. Asimismo, sirve para poder tener una interacción directa y constante con el cliente.

5.2.6. Relación con clientes

Con respecto a la relación con los clientes se ofrece un contacto directo y personalizado, mediante un servicio rápido y asesoramiento especializado para cada compra por parte del cliente y un servicio post venta de garantía. La página web y redes sociales, permiten una mayor interacción con el cliente, ya sea mediante promociones y/o ofertas para ocasiones especiales (día del niño y navidad), eventos de lanzamientos, ferias, envío de catálogos, entre otros.

Los servicios de garantía, en cuanto a cambios y/o devoluciones son gratuitos, al devolver en condiciones óptimas las prendas en un periodo de 7 días, las cuales no deben haber sufrido alteración alguna por terceros. En cuanto a devolución de dinero, esta se realizará de la misma manera en que se efectuó el pago.

5.2.7. Socios claves

Para el correcto desarrollo del modelo de negocio, es fundamental contar con los socios claves con la finalidad de crear relaciones a largo plazo, reducir riesgos y optimizar recursos.

Nuestro socio claves considerados son:

- Proveedores de las prendas fabricadas.
- Diseñadora de las prendas.
- Community manager en la campaña de marketing.
- Courier local a nivel de Lima Metropolitana.
- Asesora de ventas personalizada.

5.2.8. Fuentes de ingresos

Los ingresos de la empresa, se generan de las transacciones obtenidas por las ventas a los clientes, mediante las distintas modalidades de pago que se ofrecen (contado o con tarjeta de crédito). Los precios varían según el modelo de las prendas y estos pueden tener descuentos por promociones que se pueden realizar en ciertas prendas u ocasiones especiales.

5.2.9. Estructura de costos

Los costos que implica para este negocio están clasificados en costos fijos y variables. Respecto a los costos fijos se tiene alquiler del local, los sueldos del personal e intereses del banco. Por otra parte, respecto a los costos variables, se refiere al costo de comercialización de las prendas, los servicios (agua, luz y teléfono) además de los gastos de marketing y ventas, dichos costos se detallan en el plan de operaciones.

5.3. Estrategias competitivas

5.3.1. Ventaja competitiva

Se ha empleado una estrategia de diferenciación, dirigida al segmento de mercado fundamentada con las encuestas y entrevistas realizadas, para ello se ha identificado una serie de factores positivos que forman parte de la ventaja competitiva, entre las cuales tenemos:

- Variedad de diseños y modelos.
- Servicio al cliente con asesoramiento personalizado en el proceso de compra
- Contenidos actualizados de los catálogos, unidades en stock, noticias, entre otros por medios tecnológicos (redes sociales y página web).

5.3.2. Estrategia general

La estrategia competitiva del negocio es la diferenciación que está relacionada con los objetivos de la empresa y con los atributos planteados en el modelo de negocio, lo cual se verá reflejado en la rentabilidad del negocio.

5.3.3. Estrategia seleccionada

Para elegir la estrategia del presente modelo de negocio se consideró los atributos de mayor valoración que proporcionó el análisis de las encuestas, de donde se obtuvo: variedad de diseños y modelos, servicio al cliente, contenidos actualizados en medios tecnológicos, los cuales recibieron mayor aceptación.

5.3.4. Estrategia específica

Se determina las estrategias en base a la calidad en cuanto a servicio, producto y valoración de marca.

Relacionado al servicio: la atención personalizada brindando una experiencia de compra única y de satisfacción por el servicio ofrecido como valor agregado. Asimismo, la afluencia se considera moderada, por lo que se tiene dos probadores, con el fin de disminuir el tiempo de espera de las niñas.

Relacionado al producto: los diseños son originales y versátiles, debido a que el diseñador cuenta con experiencia sobre desfiles infantiles y está en constante actualización y es participe de cada desfile, por lo que esto permite ofrecer diversidad de modelos y diseños de las prendas de niñas que permiten estar a la vanguardia de la moda con modelos para cada estación del año, es así como se garantiza la exclusividad de las prendas y variedades de modelos.

Relacionado a la valoración de marca: se tiene una página web actualizada y redes sociales (fan page en facebook), lo cual permite el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor, compartiendo contenidos de tendencia y moda de las niñas, así como noticias de beneficios de las prendas que ofrecemos y tips de orientación de cómo vestir a la engreída del hogar. Asimismo, variedad de modelos exclusivos para cada temporada al contar con un stock interno en la misma tienda, para reposición rápida o modelo que se desee.

Por otra parte, otra estrategia a resaltar es la ubicación de la tienda, la cual está en un centro empresarial en el distrito de Surco, donde se cuentan con mayor afluencia y es de fácil acceso y ubicación, con estacionamientos.

5.4. FODA

Para mejor análisis de la idea de negocio se detalla el análisis FODA (tabla 5.2):

Tabla 5.0.2. Análisis FODA

Factores Externos \ Factores internos	Fortalezas -F	Debilidades-D
	F1. Equipo de trabajo altamente calificado y especializado. F2. Diseños variados, de calidad y las últimas tendencias de la moda. F3. Atención personalizada, pre y postventa con opción de compra online.	D1. Los socios de la empresa no cuentan con experiencia en el negocio. D2. La marca no es conocida y existe variedad de competidores. D3. Desconfianza del sistema bancario y proveedor para otorgar créditos.
Oportunidades- O	Estrategias FO	Estrategias DO
O1. Creación de nuevos puesto de trabajo y satisfacción del cliente.	(F1,O1) Establecer alianzas estrategicas con empresas de confeccion y desarrolando talleres y capacitaciones de atención al cliente.	(D2,O2,O3) Incremento de participación de mercado mediante campañas de marketing,enfocado a recordación de marca dando a conocer los beneficios y bondades del producto
O2. Convenios , asistencia a eventos y/o ferias.	(F2,O2) Posicionamiento de la marca en el mercado y desarrollo del producto, mediante socios estrategicos de marcas peruanas que tengan un concepto innovador.	(D1,O2) Capacitación e información de las tendencias,estilos y actualizaciones tecnologicas en las prendas.
O3. Tendencia creciente en compras online.	(F3,O3) Fidelizar al cliente a traves de la plataforma web y fanpage para acceder en tiempo real a toda la información deseada.	(D3,O4) Definir las fuentes de financiamiento y elaboración de documentos contables para una posteriores solicitud de credito.
O4. Creciente interes por la imagen y moda de las niñas.	(F2,O4) Brindar asesoria personalizada basada en la información de los productos para la fidelización del cliente.	(D2,O3) Uso de la plataforma web, para establecerlo como canal de venta y herramienta de información y difusión de la marca, acompañado de la fanpage.
Amenazas-A	Estrategias FA	Estrategias DA
A1. Mercado volatil ,debido a los cambios de tendencia y moda.	(F2, A1,A2) Establecer talleres y actividades que permitan diferenciar los productos de la competencia.	(D2,A2) Ofrecer descuentos y promociones en las prendas tanto por redes sociales, página web y en la misma tienda.
A2. Gran cantidad de competidores extranjeros y nacionales.	(F3,A2) Crear barreras de entrada,mediante el posicionamiento de marca y fidelizar al cliente mediante un CRM.	(D2, A1) Aprovechar los cambios en moda , para posicionar el lanzamiento de los productos.
A3. Escasez de materia prima por el fenomeno del niño.	(F1,A3) Contactar con nuevas empresas confeccionadoras de prendas y proveedoras del insumo.	

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

5.5. Ventajas competitivas

La ventaja competitiva más resaltante es ofrecer variedad de modelos y colores diferentes para todo el gusto complementado con una experiencia diferente en el proceso de compra, haciendo que las niñas se identifiquen con las prendas. Asimismo, permite crear un enlace emocional con los clientes que no solo buscan prendas de calidad, sino variedad.

5.6. Factores de diferenciación

Se cuenta factores de diferenciación que permite generar una posición única en el mercado al ofrecer prendas idóneas para diferentes actividades mediante variedad de modelos y colores diferentes para todos los gustos. Logrando el equilibrio entre los elementos más valorados como son:

El diseño, al tener un producto exclusivo, con variedad de diseños novedosos, el cual permite combinar las necesidades del cliente con la comodidad sin dejar de ofrecer una propuesta diferente.

La flexibilidad ante los cambios de tendencias y modas, así como la capacidad de adaptación a los gustos y preferencias de las niñas que permite estar a la vanguardia de la moda.

El servicio personalizado de asesoramiento, ante, durante y después de la compra permite una experiencia única creando la fiabilidad en una capacidad de respuesta inmediata que genera una relación estable con el cliente, logrando la fidelización

Del mismo modo al contar con una tienda virtual, que ofrecen los mismos beneficios que ir directamente a la tienda, agiliza el sistema de compra y distribución, al permitir comprar desde la comodidad de sus hogares, garantizando la calidad de las prendas, servicio y el tiempo, la cual estará habilitado a partir del tercer año.

Todo lo mencionado anteriormente, se logra al contar con un recurso humano eficiente que permite el correcto desarrollo de las operaciones, buscando la diferenciación no solo en el producto final sino también como organización.

5.7. Canales de distribución

El canal de distribución que mejor se adapta al plan de negocios es el siguiente:

Figura 5.1. Canal de distribución



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

La cadena de distribución está conformada por el diseño de prendas, el cual está a cargo del diseñador especializado en ropa infantil de la empresa, haciendo los diseños y señalando las especificaciones, tipo de tela, acabados, entre otros detalles que se tiene en cuenta para la elaboración de las prendas, que forma parte de las operaciones de la empresa. Por otro lado, la confección es tercerizada por un proveedor de confianza que es parte del entorno familiar de uno de los socios de la empresa, permitiendo alcanzar la calidad en la elaboración de las prendas que se necesita, formando parte de la logística de entrada.

Una vez están terminadas las prendas, estas se llevan al almacén de la empresa para ser empaquetadas, para que posteriormente se distribuya a la tienda física y se ponga en exhibición para que el cliente lo pueda comprar.

Toda la cadena de distribución garantiza la atención oportuna al cliente, ofreciendo prendas de calidad, según modelo, diseño, colores elegidos, en el lugar y tiempo indicado, brindando una respuesta rápida y eficiente.

5.8. Oportunidades de crecimiento

Al ofrecer prendas idóneas para diferentes actividades mediante variedad de modelos y colores diferentes para todos los gustos, buscando la combinación perfecta de estilo y comodidad, con las últimas tendencias y novedades, se tiene la oportunidad de crecimiento mediante las estrategias de desarrollo de producto y mercado.

Respecto al desarrollo de producto, se busca ofrecer al mercado prendas personalizadas, con diseños exclusivos y variedad de modelos para las niñas marcando la diferencia sobre lo que se ofrece en el mercado por parte de los competidores que vende ropa para niñas.

Esto hace que las prendas que se ofrecen sean de buena calidad y cuenten con un acabado fino hecho a mano, lo cual le da la finura y presentación al producto terminado, lo cual hace que sean prendas dignas de usar por parte de las engreídas de la casa, asimismo dando una excelente calidad en cuanto al servicio de atención y asesoría al cliente en todo momento.

Por otra parte, según las proyecciones de crecimiento anual para la empresa, se necesita realizar nuevas inversiones para atraer nuevos clientes, es por ello se elige el desarrollo de mercado, para lo cual se buscará establecer asociaciones estratégicas con marcas peruanas que tienen la misma tendencia innovadora que la propuesta de negocio.

5.9. Conclusiones

- La propuesta de valor del plan de negocios tiene como pilares a los atributos del producto y del servicio ofrecido al mercado objetivo, lo cual permite posicionar la marca en la mente del consumidor.
- Las prendas para las niñas cuentan con diseños originales, versátiles y exclusivos, que resaltan la belleza y esencia de las engréidas de la casa haciendo que luzca la princesa interior que tiene cada niña.
- Uno de los principales atributos en cuanto al servicio, es ofrecer una atención personalizada durante todo el proceso de compra y postventa, lo cual brinda una experiencia única y permite estrechar lazos entre empresa y cliente.
- Se desarrollo la metodología CANVAS, para definir el modelo de negocio que mejor se enlace con la propuesta de valor mencionada, de esta forma saber el funcionamiento de operatividad del negocio al generar ingresos y definición de la estrategia a utilizar.
- La estrategia general es la diferenciación para el presente modelo de negocio, la cual se eligió en base al sector, resaltando los atributos y virtudes de las prendas que se complementan con el servicio prestado.
- Se determino que dentro de las oportunidades de negocios se tienen el desarrollo de producto y mercado, con el objetivo de incrementar las ventas y la participación del mercado en un corto y mediano plazo, buscando posicionar la marca en la mente del cliente.

CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING Y VENTAS

En el presente capítulo se desarrollará el plan de marketing de ropa para niñas de la marca Little Beauties, el cual permitirá cumplir los objetivos planteados del plan de negocios.

El plan de marketing en el mercado infantil que tiene como consumidor a las niñas, se enfocará en hallar las necesidades de éstas para alcanzar satisfacerlas. Estas necesidades halladas, serán útiles para diseñar las estrategias que permitirán que la marca se posicione en la mente del consumidor.

Se debe contemplar que llamar la atención del público objetivo (niñas) es complejo ya que este público exige ser atendido a la brevedad posible enfocándose principalmente en lo visual, dejándose guiar también por sus emociones. Por otro lado, influye también la decisión de los padres, quienes desean satisfacer las necesidades de sus hijas, sin dejar de evaluar la calidad y los beneficios que la prenda de vestir les brindará.

6.1. Objetivos del plan de marketing

Objetivos de largo plazo

- Incrementar el awareness (conciencia de la marca) de la marca Little Beauties a 50% en nuestro público objetivo al final del año 5.
- Alcanzar una participación de mercado del 3.86% en el año 5.

Objetivos de mediano plazo

- Incrementar el awareness (conciencia de la marca) de la marca Little Beauties a 30% en nuestro público objetivo al final del año 3.
- Alcanzar una participación de mercado del 3.64% en el año 3.

Objetivos de corto plazo

- Incrementar el awareness (conciencia de la marca) de la marca Little Beauties a 15% en nuestro público objetivo durante el primer año.
- Alcanzar una participación de mercado del 3.5% en el año 1.

6.2. Mercado objetivo

Según un estudio elaborado por la consultora CCR para el diario El Comercio, en el 62% de los hogares limeños los niños influyen (siempre o a veces) en las decisiones de compra. (El Comercio, 2014)⁴⁷

Es por ello que el mercado objetivo son niñas con edades entre 3 a 12 años pertenecientes al sector socioeconómico A y B.

6.3. Estimación de la demanda y pronóstico de venta

Según el APEIM (CPI, 2018), la cantidad de niñas de Lima Metropolitana pertenecientes al sector A-B es 178 (miles); tal y como se muestra en la Tabla 6.1.

Tabla 6.1. Número de niñas de Lima metropolitana (miles)

Edades	Número de niñas de lima metropolitana (miles)	% A/B	Niñas del sector A/B(miles)
3-5 años	187.36	20.62%	39
6-12 años	542	25.68%	139
Tamaño de la población			178

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

A continuación, se procede a calcular el volumen de prendas por año que se deben producir para satisfacer la demanda, resultando un total de 22,777 prendas; tal y como se muestra en la Tabla 6.2, siendo el mercado potencial todos aquellos consumidores a quienes puedan comprar el producto y lo podrían necesitar, es decir, el tamaño de la población.

Es así que, para obtener el número de prendas por año, se utilizó como base los datos de la investigación de mercado determinando que por cada niña se tiene un factor de comprar de 1.22. Asimismo, se estableció la participación de mercado con un 3.5%, teniendo en cuenta, que es la participación más baja dentro de las 10 marcas que se tienen según la compran por parte de los clientes (figura 3.10 del capítulo III. Investigación de mercado), así

⁴⁷ Artículo de El Comercio (2014) Niños influyen en la compra en el 62% de los hogares limeños.

también se obtuvo una frecuencia de consumo de 3 prendas del estudio de mercado. Todo ello se consideró, para poder realizar el cálculo de las prendas a vender para el primer año y los siguientes.

Tabla 6.2. Número de prendas por año

Mercado potencial	177,810
Factor comprador	1.22
Número de clientes esperados por niñas	216,928
Participación de mercado	3.50%
Número de clientes esperados	7,592
Frecuencia de consumo	3
Prendas anual	22,777

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Con los datos obtenidos en el estudio cualitativo, inventario observado en tiendas, se procede a calcular el porcentaje de prendas que se deben fabricar. Cabe indicar que estas cantidades son el promedio de las tiendas observadas, las cuales consideran la estacionalidad de cada una de las prendas.

Tabla 6.3. Porcentaje de prendas que se deben fabricar

Prendas	Cantidad promedio	Porcentaje
Polo	111	22%
Pantalón	76	15%
Vestido	95	19%
Casaca	69	14%
Short	63	13%
Falda	83	17%
Total de prendas	495	100%

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Finalmente, con el número de prendas por año a vender y los porcentajes obtenidos en las tablas 6.2 y 6.3, se procedió a estimar la cantidad de prendas a vender por año que se detalla en la tabla 6.4.

Tabla 6.4. Cantidad de prendas a vender por año (unidades)

Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Polo	5,111	5,213	5,318	5,477	5,641
Pantalón	3,479	3,548	3,619	3,728	3,840
Vestido	4,347	4,434	4,523	4,658	4,798
Casaca	3,154	3,217	3,282	3,380	3,482
Short	2,891	2,949	3,008	3,098	3,191
Falda	3,795	3,871	3,948	4,067	4,189
Total de prendas	22,777	23,233	23,698	24,409	25,141

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Por otro lado, para calcular los costos de envío para el canal online (delivery) se ha estimado un costo promedio de S/15.00 y que las ventas por este canal representen el 10% de las ventas totales anuales. El cual se realiza mediante Uber, tal y como se muestra en la Tabla 6.5.

Tabla 6.5. Costo anual por servicio de delivery (soles)

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Unitario de envío			S/15	S/15	S/15
Número de prendas (10% de las ventas anuales)			2370	2441	2514
Costo Total (delivery)			S/35,547	S/36,613	S/37,711

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

6.4. Segmentación del mercado objetivo

Comprender al consumidor es el principal objetivo del plan de marketing para que el negocio pueda tener éxito en el mercado, he aquí la importancia de conocer los deseos y necesidades que influyen en su decisión de compra, comprender qué es lo que desea, inspira, sorprende y necesita en cliente para ofrecerle una prenda de vestir que motive su compra para finalmente alcanzar el objetivo del marketing.

El segmento elegido son compradores de ropa para niñas de 3 a 12 años que pertenezca al NSE A y B de Lima Metropolitana y que conocen de moda, tendencia y estilo. Se utilizaron las siguientes variables para definir el segmento de mercado descrito líneas arriba.

- **Segmentación geográfica:** Lima Metropolitana, zona 6 y 7.
- **Segmentación demográfica:** compradores de ropa para niñas de 3 a 12 años.
- **Segmentación psicográfica:** NSE A y B, con ingresos promedio entre 7,000 a 10,000 soles. Personas que buscan que las niñas estén a la vanguardia de la moda y que disfrutan de ir a centros comerciales.
- **Segmentación conductual:** Dirigido a las mamás o personas que valoran la imagen de las pequeñas y están dispuestas a invertir en las niñas, que quieren que resalte su belleza al brindarles prendas idóneas para diferentes actividades, lo que hace sean exigentes al seleccionar las prendas para las niñas.

6.5. Determinación de la participación de mercado

Para la determinación de la participación de mercado representado por el 3.5% el primer año, se tomó como referencia la información obtenida del estudio de mercado (figura 3.10 del capítulo III. Investigación de mercado). El cual muestra que no hay preferencias de marcas y existe cierta dispersión, por lo que se optó en tomar igual participación respecto a la marca con menor participación de las 10 que se tienen.

6.6. Diferenciación

La estrategia de diferenciación de Little Beauties busca diferenciarse del resto de competidores en el sector captando una participación en el corto, mediano y largo plazo que iniciara para el primer año con 3.5% y que se irá incrementando los siguientes años. Se toma esta estrategia debido a que los productos que se ofrecerán se van a diferenciar del resto del mercado al cual nos vamos a dirigir enfocándonos en las niñas entre 3 a 12 años.

Además, se ofrecerá en cada inicio de temporada, un desfile de ropa para niñas en donde se mostrarán los últimos modelos en lanzamiento para la siguiente temporada. Este desfile

contará con la presencia de las madres en compañía de sus niñas, para ello se contará con el soporte de un diseñador de modas quien, con su amplia experiencia en el rubro de desfile de modas de ropa para niñas tanto a nivel nacional como internacional, contribuirá con la diferenciación del negocio y por lo tanto con su éxito.

En líneas generales Little Beauties tendrá como política de diferenciación los siguientes aspectos:

- Una excelente atención al cliente. Para lo cual se capacitará y motivará al personal que interactuará no solo con los clientes externos sino también con los internos.
- Cupones de descuento para nuestros clientes que realizan compras frecuentemente. Conforme se posicione nuestra marca y se incrementen las ventas será conveniente estimular a nuestros clientes frecuentes y comprobada responsabilidad, a través de cupones de descuento para realizar sus compras. Esto se detalla en el punto 6.10.4. del marketing mix.
- Variedad de productos. Nuestra empresa establecerá diferencias de las demás empresas competidoras por su variedad de ropa, diseños y modelos, acorde a la temporada o estaciones del año que estén al alcance oportuno del cliente, para ello contaremos con un almacén dentro de la tienda que permita oportunamente la reposición de una prenda o básicamente hallar en un mismo lugar, la prenda que el cliente desea.

6.7. Posicionamiento

El posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta. El fin es ubicar la marca en la conciencia del gran público para maximizar los beneficios potenciales de la empresa (Kotler, P., Keller, K., 2012)⁴⁸

Según Forbes, los Millennials, son mucho más exigentes y volátiles como consumidores que las generaciones anteriores, siendo la búsqueda de ofertas y la confección de listas de compra los principales mecanismos de planificación para las madres de la Generación Y o madres

48 Kotler, P., Keller, K.(2012). Estrategias de posicionamiento de marcas.

Millennials. Para 67% de estas madres, el Smartphones la principal herramienta para la búsqueda de información y de ofertas (Forbes, 2017)⁴⁹.

La propuesta de valor hará que, en la mente del consumidor, se ocupe un lugar distintivo que vaya de acuerdo con sus exigencias y necesidades.

La propuesta de valor de Little Beauties busca resaltar la belleza de las niñas de hoy en día, con prendas idóneas para diferentes actividades, mediante la variedad de modelos y colores para todos los gustos, éste ira acorde según las estaciones del año para que satisfagan inmediatamente las necesidades de los clientes que a su vez buscan satisfacer las necesidades de las niñas.

Con los atributos definidos, el posicionamiento de la marca Little Beauties la definiremos “La marca “Little Beauties”, es la marca de prendas de vestir de alta calidad que brinda a las niñas una gratificante y distintiva experiencia debido a que combina modernidad, calidad y comodidad en las prendas de vestir en un diseño no convencional”.

6.7.1. Marca

Se determinó de forma tentativa el nombre de la marca considerando que no exista duplicidad del nombre, es decir que sea único además de ser breve y fácil de recordar. Se propusieron 2 alternativas por cada uno de los integrantes del equipo, quienes finalmente lo llevamos a votación quedando como ganador el nombre tentativo de “Little Beauties”.

Se consideró little ya que las prendas que se ofrecerán son las para las pequeñas de la casa y beauties ya que se busca resaltar la esencia y belleza de las niñas con las prendas vanguardistas, diseñadas exclusivamente para ellas.

6.7.2. Logo

El logo será nuestro principal aliado durante el reconocimiento de la marca, en la figura 6.1 se muestra el logo tentativo que tendrá la empresa. El logo en forma de corazón reflejará el motivo de la existencia, el amor que genera un vínculo afectivo entre madre e hija.

⁴⁹ Sitio Web Forbes (2017). 9 de cada 10 madres millennials planifican sus compras

El amor, el principal motivo que impulsa la creación de nuevos diseños que el cliente espera encontrar en cada diseño ofrecido, porque las prendas se diseñan y ofrecen con amor para las niñas.

Figura 6.1. Logo de la marca



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

6.7.3. Slogan

Tentativamente, el slogan de la empresa será una frase corta, fácil de recordar y que cree un vínculo emocional sólido con los clientes y consumidores “La esencia de ser princesa”. Las niñas de hoy buscan sentirse como princesas y Little Beauties será la mejor opción para crear sentimiento importante brindándole la esencia que necesitan a través de las prendas de vestir que se ofrecerán.

6.8. Productos y servicios a ofrecer

- Se ofrecerán las prendas de vestir indicadas en el capítulo IV de diseño de producto.
- Se ofrecerán pequeños talleres de moda infantil dentro del establecimiento que involucre la participación activa de las niñas.
- Se ofrecerá un servicio de asesoramiento durante el proceso de compra para involucrarnos en la decisión del cliente y finalmente concretar la venta.

6.9. Características y atributos de los productos y servicios

- La marca se colocará en la prenda de vestir para la niña, específicamente en la etiqueta, el empaque donde será despachado el producto, así como en la tarjeta que se le otorgará a cada cliente al concretar la venta.

- Las prendas de vestir para niñas combinarán: modernidad, calidad y comodidad en un diseño no convencional”.
- El empaque donde será despachado, será en bolsas plásticas biodegradables en señal de nuestro compromiso con el medio ambiente como se observará en la figura 6.2, así como en papel de regalo si el cliente lo requiere.
- Se otorgará un plazo de 7 días para la devolución y/o cambio de prendas de vestir para niñas que no hayan cumplido con las expectativas del cliente.
- Se contará con un estricto control de calidad antes y durante la adquisición de las prendas de vestir para niñas que serán comercializadas bajo la marca.

Figura 6.2. Diseño de empaque



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

6.10. Marketing Mix

Se ha optado para poder tener un mejor panorama para cumplir con los objetivos del plan de marketing, elaborar ocho variables, que son las 8 p's del marketing para satisfacer al cliente y permitiendo diferenciarnos de la competencia.

6.10.1. Producto

El producto incluye no sólo la unidad física, sino también su empaque, garantía, servicio posterior a la venta, marca, imagen de la compañía, valor y muchos otros factores.

Pensando en las pequeñas princesas del hogar, es que se ha creado la marca de ropa para niñas “Little Beauties”, el producto que se ofrece engreirá a la consentida del hogar, haciéndolas sentir como verdaderas princesas.

Es importante mencionar que el cliente del producto, no es el consumidor final, sin embargo, las niñas hacen saber sus gustos y preferencias, los cuales se expresan en forma de sonrisas, alegrías, sentimiento y emoción que sienten al ver una prenda de vestir con personajes animados que reconoce y relaciona con películas animadas, estampados y bordados con colores y diseños llamativos, y que finalmente en su mayoría, los adultos terminan satisfaciendo esa necesidad.

Las características de las prendas de vestir para niñas que ofreceremos, incrementarán el valor percibido por el cliente:

- Variedad en colores, modelos y tallas en un mismo punto de venta para todos los gustos.
- Alta calidad de las prendas de vestir para niñas en presentación única.

6.10.2. Precio

El precio es lo que un comprador da a cambio para obtener un producto. Suele ser el más flexible de los elementos de la mezcla de marketing (el elemento que se cambia con mayor rapidez), éste representa una importante arma competitiva que resultará fundamental para la organización. Los vendedores elevan o bajan los precios con más frecuencia y facilidad que lo que pueden cambiar otras variables de la mezcla de marketing.

Debido a que la principal estrategia que tendrá la empresa, se basará en la estrategia por diferenciación, es que el precio asignado será similar al precio del mercado ya que este sector cuenta con la capacidad económica para pagar los precios propuestos que permitirá obtener márgenes de utilidad que hagan que la empresa sea sostenible en el tiempo. Este precio variará de acuerdo al tipo de prenda de vestir a ofrecer que oscilarán entre S/ .69 hasta S/ .180 como se puede observar en la tabla 6.6. Estos precios incluyen IGV que serán colocados en la etiqueta de la prenda, éste es conformado sobre el valor que cobra el proveedor de las

prendas más el margen de utilidad que se obtendrá. El pago podrá ser en efectivo y con tarjeta de crédito.

Se otorgarán descuentos de 45% que aplicarán para aquellas prendas con baja rotación o días festivos.

Tabla 6.6. Lista de precios de prendas de vestir

Prenda de vestir	Precio sin IGV	Precio con IGV
Polo	S/. 58.5	S/. 69
Pantalón	S/. 117.8	S/. 139
Vestido	S/. 126.3	S/. 149
Casaca	S/. 152.5	S/. 180
Short	S/. 58.5	S/. 69
Falda	S/. 80.5	S/. 95

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

6.10.3. Distribución

Las estrategias de distribución se aplican para hacer que los productos se encuentren a disposición en el momento y lugar en que los consumidores lo deseen (Lamb C. H., 2006)⁵⁰.

Se usarán técnicas del merchandising para brindar un ambiente apropiado que despierte el interés de los clientes, recurriendo a todos sus sentidos por medio de la presentación de nuestras prendas de vestir de tal forma que cause impacto y seducción desde sus escaparates.

En los dos primeros años, se contará solo con el canal de venta directo mediante la tienda física. Esto permitirá que el cliente conozca sobre las prendas y que se identifiquen con la marca. Se hace importante que el cliente pueda percibir no solo la calidad de los productos sino también de los servicios que se ofrecerán.

A partir del tercer año, para una mayor comunicación con el cliente y cuando se tengan clientes fidelizados, se incluirá el canal de venta vía online con la finalidad que los clientes puedan hacer sus pedidos desde el lugar que se encuentren, el cual estará disponible las 24 horas del día durante los 365 días del año. Esto permitirá una atención al cliente más rápida y efectiva a través de Internet. Además, este canal permitirá conocer el comportamiento de los clientes de una forma más rápida y confiable como por ejemplo los tipos de prendas de

⁵⁰ Sección de libro (2006) Planeación estratégica para la ventaja competitiva.

mayor demanda, los tipos de clientes que adquieren los productos; además, de poder recibir las sugerencias y/o consultas de los mismos.

Al iniciar el negocio, la tienda se ubicaría en el Distrito de Surco con dirección Calle Monte Grande N° 187, ya que estaría ubicado en una zona céntrica del distrito. Además, se observa en la tabla 7.2. Matriz de selección para la ubicación de la tienda correspondiente al capítulo VII, que predomina el distrito de Surco como la mejor ubicación de la tienda por tener cercanía con Centros Comerciales, cercanía con proveedores y al ser el lugar que prefieren los clientes para realizar sus compras. Se considera además la ubicación de la tienda como una ventaja para el negocio al ubicarse en el mismo distrito donde se ubicará el taller.

La ubicación se explica más detallada en el capítulo VII PLAN DE OPERACIONES.

Figura 6.3. Localización de la tienda



Fuente: Google maps

Elaboración: Autores de la tesis

- La tienda física contará con una decoración con colores que atraigan la atención tanto de los clientes como de los consumidores finales como son las niñas, esto debido a que, en la encuesta realizada, el 72 % considera importante la decoración y el ambiente de la tienda.
- Las tiendas se adornarán de acuerdo a la temporada del año que corresponda como el día de la niña, día de la amistad, Halloween, navidad, entre otros días festivos.
- Se otorgarán momentos únicos a los clientes que ingresen a la tienda al ofrecer música de fondo para deleite de los visitantes, así como atención personalizada para asesorar al cliente durante su compra.

- Little Beauties se caracterizará por su atención inmediata y oportuna, así como por su trato cordial para satisfacer las necesidades del cliente.

Figura 6.4. Modelo de tienda física



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

En redes sociales:

Crear una cuenta en facebook en donde se indique las prendas de vestir para niñas que se ofrecen, incluyendo los precios, tallas y ofertas si es que hubiese. Esta cuenta en facebook es abierta a todo el público que será controlada por los miembros del equipo, de tal forma que permita la actualización constante de las prendas de vestir para niñas que se ofrecen y leer los comentarios que dejarían los clientes para la retroalimentación respectiva.

Figura 6.5. Diseño introductorio en Facebook



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

6.10.4. Promoción

La promoción incluye ventas personales, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas. El papel de la promoción en la mezcla de marketing consiste en fomentar intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta mediante la información, educación, persuasión y recuerdo de los beneficios de una compañía o producto (Lamb, F.Hair, & Mc Daniel)⁵¹.

- Se contará con atención personalizada para interactuar directamente con el cliente
- Al concretarse una venta, se otorgarán cupones de descuento hasta del 25% para la siguiente compra, a fin de incentivar la fidelización del cliente.
- Se ofrecerá descuento por cambio de temporada o días festivos.
- Se contará con tienda física para que los consumidores puedan probarse las prendas de vestir para niñas o simplemente percibir la calidad del producto.

⁵¹ Lamb, Charles; F.Hair, Joseph; Mc Daniel, Carl

- El refuerzo con el que se contará será la entrega de trípticos en papel couche 115gr Full color tamaño A-4 en donde se detallen los beneficios de los productos que se ofrecen en modelos, tallas, colores, etc., los cuales se otorgarán en lugares aledaños a la tienda y taller. Se invertirá por millar elaborado de tríptico S/.240.00.
- Se elaborarán paneles publicitarios con las medidas 1.50 m de alto por 1.20 m de ancho en Material vinil los cuales se colocarán en lugares aledaños a la tienda y taller.
- El medio de comunicación principal que se empleará serán las redes sociales, principalmente Facebook.
- El diseño, calidad, modernidad y exclusividad serán las fortalezas que se anunciarán en cada espacio publicitario.

En cuanto a los descuentos, se estableció como parámetros el tener un máximo de prendas a vender en promoción por año como se detalla en la tabla 6.7. para ofrecerlos en descuento mediante los cupones (25% de descuento), festividades y por cambio de temporada (45% de descuento).

Tabla 6.7. Unidades de venta con descuento

Unidades de ventas con descuento					
Prendas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Polo	767	782	798	822	846
Pantalón	522	532	543	559	576
Vestido	652	665	678	699	720
Casaca	473	483	492	507	522
Short	434	442	451	465	479
Falda	569	581	592	610	628
Total	3417	3485	3555	3661	3771

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Asimismo, para poder tener un mejor control de las unidades para ofrecer descuentos. Estas se dividieron en 50% para ofrecer descuento por cupones que se representa en la tabla 6.8 las unidades y en la tabla 6.9 el valor en soles y el otro 50% por festividades y cambio de temporada que se representa en la tabla 6.10 las unidades y en la tabla 6.11 el valor en soles.

Tabla 6.8. Unidades de descuento por cupones

Unidades de ventas con cupones de descuento					
Prendas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Polo	383	391	399	411	423
Pantalón	261	266	271	280	288
Vestido	326	333	339	349	360
Casaca	237	241	246	254	261
Short	217	221	226	232	239
Falda	285	290	296	305	314
Total	1708	1742	1777	1831	1886

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Tabla 6.9. Venta con cupones de descuento (soles)

Ventas con cupones de descuento (soles)					
Prendas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Polo	S/5,604	S/5,716	S/5,830	S/6,005	S/6,185
Pantalón	S/7,683	S/7,837	S/7,994	S/8,234	S/8,481
Vestido	S/10,292	S/10,498	S/10,708	S/11,029	S/11,360
Casaca	S/9,022	S/9,202	S/9,386	S/9,668	S/9,958
Short	S/3,170	S/3,234	S/3,298	S/3,397	S/3,499
Falda	S/5,729	S/5,843	S/5,960	S/6,139	S/6,323
Total	S/41,500	S/42,330	S/43,176	S/44,471	S/45,806

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Tabla 6.10. Unidades de ventas con descuento por festividades y cambios de temporada

Unidades de ventas con descuento para festividades - cambio de temporada					
Prendas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Polo	383	391	399	411	423
Pantalón	261	266	271	280	288
Vestido	326	333	339	349	360
Casaca	237	241	246	254	261
Short	217	221	226	232	239
Falda	285	290	296	305	314
Total	1708	1742	1777	1831	1886

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Tabla 6.11. Venta con descuento por festividades y cambio de temporada

Ventas con descuento para festividades - cambio de temporada(soles)					
Prendas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Polo	S/10,087	S/10,289	S/10,494	S/10,809	S/11,133
Pantalón	S/13,830	S/14,107	S/14,389	S/14,821	S/15,265
Vestido	S/18,525	S/18,896	S/19,274	S/19,852	S/20,448
Casaca	S/16,239	S/16,564	S/16,895	S/17,402	S/17,924
Short	S/5,706	S/5,820	S/5,937	S/6,115	S/6,298
Falda	S/10,312	S/10,518	S/10,728	S/11,050	S/11,382
Total	S/74,699	S/76,193	S/77,717	S/80,049	S/82,450

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

6.10.5. Procesos

El primer elemento que se agrega son los procesos que vendrá a ser la forma en que Little Beauties hará las cosas. La creación y entrega de partes del proceso para la elaboración de las prendas de vestir para niñas, requiere el diseño y la implementación de procesos eficaces y eficientes. Para ello se establecerán procedimientos operativos, instructivos y manuales que contribuyan a la estandarización de los procesos.

Little Beauties implementará el método Memo3GP que significarán “3 grandes problemas” el cual contará con un formato en donde se podrán registrar las oportunidades de mejora que se puedan hallar en cada etapa del proceso de comercialización y la solución respectiva para su posterior implementación, ello promoverá las propuestas de mejora que contribuyan al mejoramiento continuo de la empresa a fin de lograr cada vez procesos más eficientes y por lo tanto mejores márgenes de utilidad para la compañía que la haga sostenible en el tiempo.

6.10.6. Estrategia de Evidencia física

Las prendas de ropa para niñas hablarán por sí mismas, ya que el cliente las podrá ver, probar, tocar, guardar. Sin embargo, no sucederá lo mismo con el servicio que ofreceremos como, por ejemplo, la atención al cliente que viene a ser un intangible, para ello, los clientes

tendrán una referencia al respecto con la calidad de las prendas de ropa para niñas que se ofrecerá, por este medio de la presencia y los elementos de servicio se harán perceptibles.

La evidencia física se dará tanto en el exterior de la tienda como en su interior y en otros tangibles como la propia prenda de vestir.

Contaremos con stock suficiente que permita la reposición inmediata de una prenda ante un incremento de demanda de alguna prenda de vestir en particular para así ofrecer un producto de calidad en tiempo oportuno.

Alicientes como la calidad del servicio hacia los clientes a través de una tienda decorada, los colores atractivos de las prendas, música de fondo durante su permanencia en la tienda, los avisos de cupones de descuentos, la posibilidad que el cliente tiene de tocar y sentir las prendas de vestir que se ofrecerán e incluso se contará con personal uniformado para que todo ello finalmente repercuta en el posicionamiento de la marca, ya que la satisfacción del cliente estará definida no sólo por la calidad y cualidades de las prendas de vestir que se ofrecerán para las niñas, sino también por la calidad y cualidad de los servicios que se ofrecerán durante su permanencia y trato durante su estadía en la tienda, que se relacionarán desde el primer momento en el que se está ofreciendo la prenda de vestir.

6.10.7. Estrategia de personal

Las personas reciben el servicio de capacitación y motivación que se distinguen como elementos claves para garantizar la eficiente entrega del producto, la satisfacción del cliente haciendo más agradable su experiencia, razón por la cual, el servicio de las personas impacta, de forma positiva o negativa en el posicionamiento que Little Beauties tendrá en la mente del consumidor. Durante la venta de prendas de vestir para niñas, la fuerza de ventas tendrá una relación estrecha con los consumidores y posibles clientes.

El personal representará una fuente importante para la diferenciación de los productos que se ofrecerán, ya que la atención personalizada repercutirá en el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor brindándoles un servicio oportuno, de calidad y eficiente por parte de nuestro equipo de ventas logrando con ello que en un futuro los clientes regresen a comprar y traigan nuevos clientes.

Por tal motivo, Little Beauties se diferenciará de sus competidores a través de los factores claves de diferenciación en los que corresponde a la gestión de personas en la empresa:

- Se establecerá una política de selección del personal
- Contar con perfil de puesto del personal debidamente definido
- Establecer competencias claves en base al perfil de puesto desarrollado.
- Se desarrollará evaluación de competencias e identificación de diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Anualmente se evaluará el cumplimiento de objetivos del personal que labora en la compañía para que, en base a ello, se evalúen las recompensas y mantener de esta forma motivados al personal.

6.10.8. Estrategia de productividad y calidad

La estrategia de productividad y calidad forman parte de la 8ps del marketing, éstos se deben tener en cuenta a la hora de elaborar el mix de marketing. Ambas se complementan por lo tanto se deben tratar en paralelo ya que la productividad se relaciona con la eficiencia el cual es básico para la estrategia de reducción en costos, a su vez la calidad es esencial para la diferenciación del producto y para impulsar la fidelización y satisfacción del cliente. Esta estrategia busca la mejora continua con respecto a lo que ya existe en el mercado.

Requiere continuo esfuerzo para adaptar las actividades rutinarias a las constantes condiciones cambiantes del entorno y aplicar nuevas metodologías que permitan la mejora continua de la compañía.

Williams Edwards Deming define a la calidad como “La satisfacción del cliente” y como “satisfacción del cliente” se entiende como el cumplimiento de sus expectativas.

Little Beauties medirá la satisfacción realizando las siguientes actividades:

- Vigilar las quejas de los clientes y mediante el análisis de causa-raíz encontrar la razón por la cual el cliente no estuvo satisfecho para realizar mejoras en el proceso.
- Realizar encuestas con frecuencia semestral, estas se obtendrán que permitan medir el nivel de satisfacción de los clientes.
- Control de calidad rigurosa en todas las etapas de los procesos productivos con la premisa “hacer las cosas bien desde la primera vez” y mayor énfasis en los productos terminados, antes que éstos lleguen al consumidor final.

6.11. Presupuesto de marketing

La definición del presupuesto total de marketing, será realizado por el método de objetivo y tarea. En la tabla 6.7 se observa el presupuesto de marketing. Para mayor detalle, ver anexos del XVIII al XX.

Tabla 6.12. Presupuesto de Marketing

Presupuesto de Marketing	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plataforma virtual					
Facebook	S/. 1,600	S/. 2,000	S/. 2,500	S/. 3,000	S/. 3,500
Soporte y actualización web	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000
Hosting y dominio	S/. 800	S/. 900	S/. 900	S/. 1,000	S/. 1,000
Marketing y publicidad					
Módulo publicitario	S/. 2,000	S/. 3,000	S/. 4,000	S/. 5,000	S/. 6,000
Stand en ferias y eventos	S/. 10,000	S/. 13,000	S/. 14,000	S/. 15,000	S/. 16,500
Fotografías	S/. 4,800	S/. 4,800	S/. 4,800	S/. 8,000	S/. 8,000
Banner con las medidas 1.50 m de alto X 1.20 m de ancho (Material vinil).	S/. 2,600	S/. 2,000	S/. 2,600	S/. 2,000	S/. 2,600
Volantes (Trípticos en papel couche 115gr Full color)	S/. 8,000	S/. 8,500	S/. 8,700	S/. 8,800	S/. 9,000
Cupones de descuento	S/. 3,200	S/. 3,450	S/. 3,700	S/. 4,200	S/. 6,000
Inauguración	S/. 12,000	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Talleres y actividades	S/. 9,000	S/. 10,000	S/. 10,500	S/. 11,000	S/. 11,300
Costo total de marketing	S/. 60,000	S/. 53,650	S/. 57,700	S/. 64,000	S/. 69,900

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

6.12. KPI'S

1. Número de visitas en facebook

Cuantificará el número de visitas que haya tenido la cuenta en facebook de Little Beauties, desde el inicio de temporada hasta el final de temporada. Esta información se obtendrá de la cuenta de facebook y se medirá con al término de cada temporada, el cual será reportado por el Gerente Comercialización, Marketing y Publicidad.

2. Ventas y margen neto

Viene a ser un KPI importante para la empresa, ya que refleja cuán bien le está yendo al negocio en términos monetarios. Representa todas las fuentes de ingresos menos el costo de los fondos y gastos operativos. Se considerarán aquí las ventas realizadas a través de la tienda física como virtual. Este indicador se medirá con frecuencia mensual y será reportado por el Gerente de Finanzas y Contabilidad.

3. ROI

Se comparará la utilidad obtenida por las ventas en relación a la inversión realizada. Este indicador determinará si el plan de marketing está siendo efectivo o si se requiere realizar ajustes en el mismo. Este indicador se medirá con frecuencia trimestral y será reportado por el Gerente de Finanzas y Contabilidad.

6.13. Conclusiones

- El desarrollo de la estrategia de diferenciación y un plan de marketing y posicionamiento, permitirán a Little Beauties alcanzar una relación directamente proporcional entre los deseos y necesidades del cliente y los beneficios intangibles de las prendas de vestir, alcanzando así un crecimiento sostenible a largo plazo.
- El nuevo rol que realizan las niñas debido a su participación activa en el proceso de decisión de compra y la elección de modelos únicos, cómodos y que preserven la esencia de las niñas, otorgará a Little Beauties una fuerte oportunidad para afianzarse y posicionarse como una marca de calidad y exclusividad en un mercado cada vez más competitivo.
- Se logra desarrollar a la marca Little Beauties con un mensaje e imagen que transmitirá el amor con el que se les otorgarán las prendas de vestir para niñas, resaltando su esencia y belleza a través de los factores diferenciadores propuestos que serán motivados y centralizados en el cliente potencial.

CAPÍTULO VII: PLAN DE OPERACIONES

En este capítulo se muestran las estrategias en operaciones, decisiones estratégicas para el funcionamiento del negocio, gestión de la cadena de suministro y el flujograma de las operaciones para la fabricación de cada una de las prendas a fabricar.

7.1. Objetivos del plan de operaciones

Objetivo general

Conocer el desarrollo de las operaciones en la tienda comercial y en el taller (almacén) en donde se realiza el diseño, prototipo, control de calidad y almacén de productos terminados.

Objetivos específicos

- Hacer un comparativo de subcontratar versus hacer la fabricación propia.
- Elegir la ubicación del taller y la tienda comercial.
- Elegir al proveedor de materia prima que nos permita garantizar un producto de calidad.
- Elegir al proveedor que hará la fabricación de las prendas.
- Entender el flujograma de las operaciones para la obtención de las prendas.

7.2. Estrategia de operaciones

Debido al tipo de producto y servicio que se ofrecerá y según los atributos que persigue, el presente plan de operaciones está orientado a una estrategia de “Diferenciación y Asesoría Personalizada”, ya que los compradores de ropa para niñas de 3 a 12 años pertenecientes al segmento A-B, buscan prendas que se diferencien de otras niñas. Además del factor exclusividad que es muy demandado en este segmento. Para ello, el planificador y el diseñador tienen comunicación permanente con el encargado de la tienda asegurando la disponibilidad de los stocks de las prendas. Además, se cuenta con un taller (almacén) en donde se tiene los inventarios de cada producto, los cuales podrán visualizarse en el sistema virtual.

7.3. Decisiones estratégicas en operaciones

Las principales decisiones que se tomaron estratégicamente son:

7.3.1. Productos a ofrecer

Los productos a ofrecer son los que por consenso del equipo y como resultados de las guías de observaciones que se presentaron anteriormente reflejan una mayor rotación en las ventas. Estas son: polo, pantalón, vestido, casaca, short y falda.

7.3.2. Subcontratación o fabricación propia

La subcontratación en el rubro confecciones es común para varias empresas que requieren de este tipo de servicio. Además, al ser diseño y moda, y calidad los atributos más valorados para el segmento dirigido hace más sofisticada y complicada su fabricación. Por otro lado, las máquinas necesarias para la confección de los tipos de prendas a ofrecer además de tener que alquilar un local adicional para poder operarlas y contratar personal experto en el rubro de confecciones de prendas repercutirían en un incremento considerable en los costos fijos, resultando que las operaciones sean más complejas y en sobre costos, esto fue mencionado en dos de las entrevistas a profundidad realizadas en el estudio de mercado.

Por lo cual, es conveniente realizar un comparativo sobre lo que representaría subcontratar la mano de obra fabricación de las prendas versus realizar la fabricación propia. Cabe indicar que los costos fueron dados por la Familia Castillo. (Ver Tabla 7.1)

Tabla 7.1. Comparativo de costos de mano de obra entre una Producción propia versus Producción Subcontratada.

Producto	Costo de producción propia	Costo de producción subcontratada
Polo	6.20	4.50
Pantalón	31.50	27.50
Vestido	22.50	20.00
Casaca	29.50	27.60
Short	16.00	15.20
Falda	22.50	21.20

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

De ahí que, se tomó la decisión de subcontratar el proceso de fabricación; es decir, el diseño y elaboración del prototipo estará a cargo de un personal de la empresa. Además, de la selección, compra de la materia prima y otros insumos necesarios para la fabricación se entregará oportunamente al fabricante o tercero para su posterior confección, según la programación que otorgará el planificador. Cabe indicar que nuestro proveedor (fabricante) tendrá ubicación cercana tanto al almacén como a la tienda comercial con la finalidad de no caer en costos y tiempos de transporte de mercadería. (Se verá más adelante en la Matriz de selección de proveedor de fabricación de prendas)

7.3.3. Localización de la tienda

Para determinar la ubicación de la tienda comercial se realizó una matriz de localización, la cual se muestra en la Tabla 7.2. De ahí que, la tienda comercial se ubicará en el distrito de Surco. Luego, para determinar la ubicación exacta se consideró la cercanía a centros comerciales, costo de alquiler de local, acceso a estacionamiento, cercanía a tiendas de productos para niñas, cercanía a bancos y zona considerada segura. De ahí que, la dirección es Calle Monte Grande 187, Chacarilla. Este lugar está a unos metros del Centro Comercial Caminos del Inca y Wong, cuenta con acceso a estacionamiento para todo el público, hay diferentes tipos de tiendas tanto para niños como adultos y hay seguridad debido a la presencia de centros bancarios cerca al establecimiento. El espacio está comprendido de 50 m². El layout de la tienda se muestra en la Figura 7.1.

7.3.4. Localización del taller

Para determinar la ubicación del taller donde se realizará el diseño, prototipo y almacén de productos terminados se realizó una matriz de localización, las cuales se muestran en la Tabla 7.3. Del cual, el taller se ubicará en el distrito de Surco y la dirección es Alameda Tristán y Moscoso 220, Interior 201. El espacio a utilizar es de 35 m². Esta locación es de propiedad de uno de los accionistas por lo que, según lo acordado, no incurrirá en costo de alquiler.

7.3.5. Aprovisionamiento

Para la selección del proveedor que abastecerá la materia prima se han considerado algunos factores como: tiempo de entrega, calidad de producto, precio y facilidad de pago, los cuales se muestran en la Tabla 7.4. Del cual, el proveedor con mayor calificación es COLORTEX PERU S.A. Además, este traslada todas las materias primas al taller del fabricante. Cabe indicar que no será el único ya que en determinado momento no tendrá stock o por el precio se podrá elegir a otro proveedor; sin embargo, es el más importante según lo mencionado en dos de las entrevistas a profundidad realizadas.

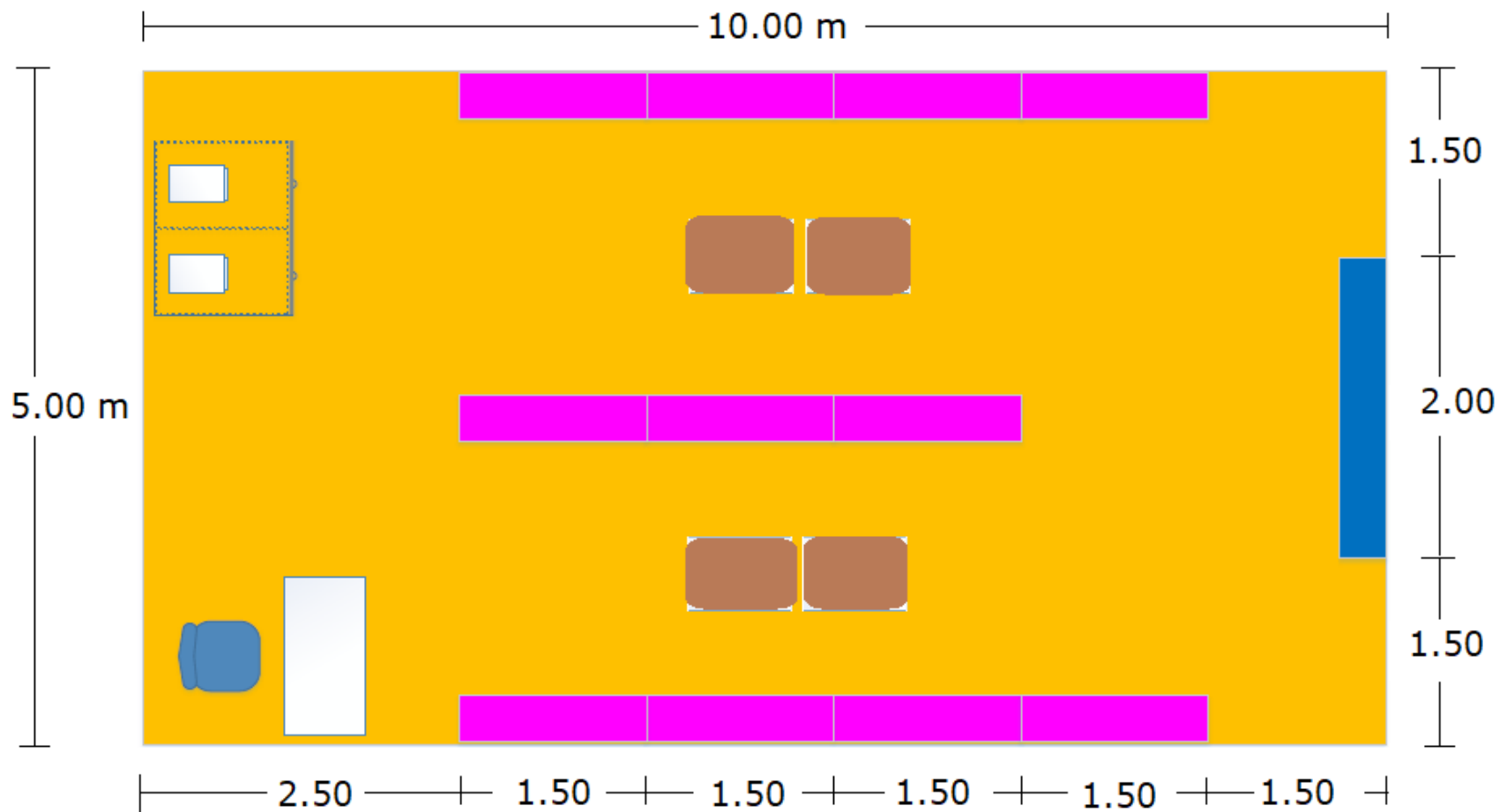
El almacén del proveedor está ubicado en la Antigua Panamericana Sur Km. 19.2. FND. Villa (Lt. Naranjal 2 Alt. Cruce Huaylas y Panamericana), distrito Villa El Salvador. Mientras que sus oficinas están ubicadas en la Av. Salaverry 3115, San Isidro.

Tabla 7.2. Matriz de selección para la ubicación de la tienda.

Factores de localización de la tienda	Ponderación (%)	Distrito							
		San Isidro		La Molina		Surco		Miraflores	
		Nota	Puntos	Nota	Puntos	Nota	Puntos	Nota	Puntos
Costo de alquiler de local	35	3	105	3	105	4	140	3	105
Cercanía a centros comerciales	30	3	90	4	120	4	120	5	150
Cercanía a proveedores	15	3	45	3	45	4	60	4	60
N° de niñas AB	20	3	60	3	60	5	100	3	60
Total	100		300		330		420		375

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Figura 7.1. Layout de la tienda comercial.



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Tabla 7.3. Matriz de selección para la ubicación del taller.

Factores de localización del taller	Ponderación (%)	Distrito							
		Surco		La Victoria		San Miguel		San Borja	
		Nota	Puntos	Nota	Puntos	Nota	Puntos	Nota	Puntos
Cercanía a la tienda comercial	20	5	100	3	60	4	80	5	100
Cercanía a proveedores	35	4	140	4	140	4	140	4	140
Facilidad de transporte	15	4	60	3	45	5	75	4	60
Costo de alquiler de local	30	4	120	5	150	3	90	3	90
Total	100		420		395		385		390

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Tabla 7.4. Matriz de selección de proveedor de materias primas e insumos.

Factores de selección de proveedor	Ponderación (%)	Proveedor de Materias Primas e Insumos							
		COLORTEX		FLOTEX		E & M		Solución Textil	
		Nota	Puntos	Nota	Puntos	Nota	Puntos	Nota	Puntos
Costo de fabricación	35	5	175	3	105	4	140	5	175
Tiempo de entrega	20	5	100	3	60	3	60	3	60
Calidad de producto	30	3	90	4	120	4	120	4	120
Facilidad de pago	15	4	60	4	60	4	60	3	45
Total	100		425		345		380		400

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

7.4. Gestión de la cadena de suministro

El objetivo de la gestión de la cadena de suministro es construir una cadena de suministros que se enfoque en maximizar el valor para el cliente final, para lo cual la estrategia estará enfocada en negociar con pocos proveedores. Esta estrategia buscará tener relaciones a largo plazo solo con un proveedor especializado en el rubro de confecciones de prendas de vestir además de entender con mayor facilidad los objetivos de la empresa. Cabe indicar que el fabricante traslada todas las prendas al taller (almacén). Para ello, se ha considerado una matriz de selección, la cual se muestra a continuación: (Ver Tabla 7.5)

7.5. Innovación y desarrollo de prendas

Antes de proceder con la elaboración del prototipo de alguna prenda es importante la labor del diseñador ya que es el encargado de analizar las últimas tendencias en moda, así como innovar en los diseños. Al ser público infantil y selecto el target se tiene que ser muy selectivo en la aprobación de un diseño; para ello, se recogen todas las sugerencias que la clientela menciona cuando concurre a la tienda.

Por otro lado, cada diseño se tendrá en un catálogo de producto para que cuando un cliente no encuentre la prenda de su preferencia se le pueda mostrar algunos diseños que únicamente se llegaron a realizar en prototipo más no a fabricar y que puedan ser de su interés.

Tabla 7.5. Matriz de selección de proveedor de fabricación de prendas.

Factores de selección de proveedor	Ponderación (%)	Proveedor de Fabricación							
		Familia Vergara		Familia Pérez		Familia Castillo		Familia Preciado	
		Nota	Puntos	Nota	Puntos	Nota	Puntos		Puntos
Costo de fabricación	35	3	105	5	175	4	140	4	140
Tiempo de entrega	20	5	100	3	60	4	80	4	80
Calidad de producto	30	3	90	4	120	5	150	3	90
Facilidad de pago	15	4	60	4	60	4	60	3	45
Total	100		355		415		430		355

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

7.6. Innovación en servicio al cliente

7.6.1. Ciclo del servicio

Comprenderá el servicio de asesoría personalizada al momento de la experiencia en la compra y la ejecución del servicio permitirá compartir y conocer más a nuestros clientes en el día a día. Además, de estar en constante comunicación con los clientes para poder recibir sugerencias y comentarios respecto a los productos y servicios brindados.

7.6.2. Proceso de atención al cliente

Comprende los siguientes lineamientos:

- a. Capacitar a los vendedores y personal de la tienda de cómo debe ser el trato al cliente por los diferentes canales de venta.
- b. Escuchar a los clientes y reconocer sus necesidades para orientarlos correctamente en su compra.
- c. No se deben hacer promesas o dar información falsa a ningún cliente. Es preferible que no se realice la venta a buscar erradamente una venta.
- d. Ofrecer toda la información que el cliente necesite. De no saber consultar con la administradora, esto hará que el cliente se sienta identificado con la atención.

7.6.3. Proceso de cambios y devoluciones

Comprende las siguientes condiciones:

- a. Si la prenda adquirida mediante alguno de los canales de venta no es la requerida por el cliente puede solicitar la prenda en una talla distinta, el cual estará sujeto a disponibilidad o solicitar una prenda distinta, pero del mismo costo o abonar la diferencia. Se debe tener en cuenta que la prenda no debe presentar signos de haber sido usada o dañada para lo cual solo hay un plazo de (07) días hábiles para hacer el cambio y deberá presentar su comprobante de pago obligatoriamente.
- b. A pesar del exhaustivo control de calidad existente sí alguna prenda vendida presentase algún defecto (mancha, descosido, abertura, entre otros) se procederá a hacer la devolución del dinero en la tienda, el plazo es de (07) días hábiles para hacer la devolución y deberá presentar su comprobante de pago obligatoriamente.

7.7. Diagrama del flujo de las operaciones

El flujo de las operaciones se detalla en el siguiente diagrama:

Figura 7.2. Flujo de operaciones



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

- **Diseño:** Modelo de prenda que se obtiene producto de la inspiración y tendencias de moda, la cual está a cargo del Diseñador de modas.
- **Prototipo:** Preparación del molde inicial y muestra. Además de la ficha técnica en la cual se identificará todas las especificaciones del molde final (tela, dimensiones, fecha y modelo).
- **Abastecimiento:** Lista de insumos y materiales a usar para la elaboración de la prenda, la cual nace de la ficha técnica.
- **Producción:** Los insumos y materiales se entregarán en el taller de confecciones de nuestro proveedor para su fabricación. Posteriormente, el fabricante entrega la prenda terminada al taller (almacén), según lo planificado.
- **Control de calidad y Empaque:** Antes de proceder con el empaque de la prenda, se realizará una revisión a todas las prendas fabricadas. Cabe indicar que el proveedor tiene su propio control de calidad sin embargo para garantizar que no exista algún defecto también revisamos las prendas. Finalmente, se efectúa el empaque y almacenamiento de las prendas.
- **Distribución:** Considerando la logística de pedidos en los canales físico y virtual se procede a distribuir y trasladar las mercaderías existentes ya sea a la tienda comercial o a la dirección que el cliente indique (delivery) respectivamente.

A continuación, se presenta un análisis de los costos variables de fabricación para cada uno de los productos a ofrecer:

Para un polo: (Ver Tabla 7.6)

Tabla 7.6. Costo de materia prima, armado y confección de un polo.

TIPO DE PRENDA	MATERIAL	CANT.	C. UNIT. (\$/)	C. TOTAL (\$/)
POLO	ALGODÓN PYMA 30/1	0.45	18.00	8.10
	RIP (CUELLO Y PUÑOS)			1.30
	ESTAMPADO Y/O BORDADO	2.00	2.50	5.00
	HILOS			0.20
	BOLSAS			1.00
	ETIQUETA (TALLA Y MARCA)			1.50
	MATERIA PRIMA			17.10
	MANO DE OBRA (CORTE Y CONFECCIÓN)			4.50
	EMPAQUE			1.00
	TOTAL			22.60

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Para un pantalón: (Ver Tabla 7.7)

Tabla 7.7. Costo de materia prima, armado y confección de un pantalón.

TIPO DE PRENDA	MATERIAL	CANT.	C. UNIT. (\$/)	C. TOTAL (\$/)
PANTALÓN	JEAN DENIN 12 OZ	0.75	14.00	10.50
	ELÁSTICO			0.30
	TOCUYO (BOLSILLOS)	2.00	0.25	0.50
	ESTAMPADO Y/O BORDADO	2.00	2.50	5.00
	HILOS			0.30
	BOTONES			0.80
	CIERRE			1.50
	BOLSAS			1.00
	ETIQUETA (TALLA Y MARCA)			1.50
	MATERIA PRIMA			21.40
	MANO DE OBRA (CORTE, CONFECCIÓN, ATRAQUE, OJAL Y LAVADO)			27.50
	EMPAQUE			1.00
	TOTAL			49.90

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Para un vestido:(Ver Tabla 7.8)

Tabla 7.8. Costo de materia prima, armado y confección de un vestido.

TIPO DE PRENDA	MATERIAL	CANT.	C. UNIT. (\$/)	C. TOTAL (\$/)
VESTIDO	ALGODÓN PYMA 30/1	0.80	25.00	20.00
	FORRO	0.80	10.00	8.00
	ELÁSTICO			0.50
	ESTAMPADO Y/O BORDADO	2.00	5.00	10.00
	HILOS			0.30
	BOLSAS			1.00
	ETIQUETA (TALLA Y MARCA)			1.50
	MATERIA PRIMA			41.30
	MANO DE OBRA (CORTE Y CONFECCIÓN)			20.00
	EMPAQUE			1.00
	TOTAL			62.30

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Para una casaca: (Ver Tabla 7.9)

Tabla 7.9. Costo de materia prima, armado y confección de una casaca.

TIPO DE PRENDA	MATERIAL	CANT.	C. UNIT. (\$/)	C. TOTAL (\$/)
CASACA	JEAN DENIN 12 OZ	1.06	15.00	15.90
	FORRO (ALGODÓN)	1.06	12.50	13.25
	ESTAMPADO Y/O BORDADO	2.00	2.50	5.00
	BOTONES			2.20
	CIERRE			1.75
	HILOS			0.50
	BOLSAS			1.00
	ETIQUETA (TALLA Y MARCA)			1.50
	MATERIA PRIMA			41.10
	MANO DE OBRA (CORTE, CONFECCIÓN, ATRAQUE, OJAL Y LAVADO)			27.60
	EMPAQUE			1.00
	TOTAL			69.70

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Para un short: (Ver Tabla 7.10)

Tabla 7.10. Costo de materia prima, armado y confección de un short.

TIPO DE PRENDA	MATERIAL	CANT.	C. UNIT. (\$/)	C. TOTAL (\$/)
SHORT	DRILL 100% ALGODÓN	0.35	17.00	5.95
	ELÁSTICO			0.45
	TOCUYO (BOLSILLOS)	2.00	0.25	0.50
	ESTAMPADO Y/O BORDADO	2.00	1.50	3.00
	HILOS			0.20
	BOTONES			0.80
	HILOS			0.20
	BOLSAS			1.00
	ETIQUETA (TALLA Y MARCA)			1.50
	MATERIA PRIMA			13.60
	MANO DE OBRA (CORTE, CONFECCIÓN, ATRAQUE, OJAL Y LAVADO)			15.20
	EMPAQUE			1.00
	TOTAL			29.80

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Para una falda: (Ver Tabla 7.11)

Tabla 7.11. Costo de materia prima, armado y confección de una falda.

TIPO DE PRENDA	MATERIAL	CANT.	C. UNIT. (S/)	C. TOTAL (S/)
FALDA (CON TIRANDES Y PECHERA)	JEAN DENIN 12 OZ	0.50	16.00	8.00
	ELÁSTICO			0.50
	CIERRE			4.50
	BOTONES			0.80
	ESTAMPADO Y/O BORDADO	2.00	3.50	7.00
	HILOS			0.30
	BOLSAS			1.00
	ETIQUETA (TALLA Y MARCA)			1.50
	MATERIA PRIMA			23.60
	MANO DE OBRA (CORTE, CONFECCIÓN, ATRAQUE, OJAL Y LAVADO)			21.20
	EMPAQUE			1.00
	TOTAL			45.80

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

7.8. Presupuesto de operaciones

7.8.1. Costo de infraestructura, activos fijos y mobiliarios

En la Tabla 7.12 se muestran los costos de los activos que se usarán para el inicio de las operaciones en el taller (diseño y almacén) y la tienda comercial (venta de las prendas).

Tabla 7.12. Costo de infraestructura, activos fijos y mobiliarios.

Muebles y enseres (taller y almacén)	S/. 11,400
Mesas de trabajo (1)	S/. 800
Colgadores (5)	S/. 1,000
Anaqueles (5)	S/. 600
Computadoras para diseño y almacén (2)	S/. 9,000
Implementación de tienda comercial	S/. 69,400
Alquiler de local (adelanto y garantía)	S/. 15,000
Vitrinas/escaparates (6)	S/. 3,000
Vinilos para escaparates (4)	S/. 600
Exhibidores (25)	S/. 2,000
Maniquís de exhibición (4)	S/. 1,600
Luces y Lámparas (4)	S/. 2,000
Caja registradora con scanner impresora de tickets	S/. 3,500
Estantería (4)	S/. 400
Espejos de probadores (2)	S/. 800
Bancos y percheros	S/. 500
Sistema de extinción	S/. 400
Counter de recepción	S/. 2,500
Sillas (2)	S/. 400
Computadoras para Administración y redes (2)	S/. 4,000
Impresora (1)	S/. 200
Útiles de Oficina	S/. 6,000
Letrero luminoso	S/. 1,500
Otros gastos para la implementación de la tienda	S/. 25,000
TOTAL	S/. 80,800

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

7.9. Conclusiones del plan de operaciones

- Debido a los costos de mano de obra en la fabricación y costos fijos que demandaría el alquiler de un local y la compra de maquinaria especializada, es conveniente subcontratar.
- El proveedor de materia prima principalmente es COLORTEX PERU S.A. Este tiene una amplia gama de telas y de calidad comprobada.
- El proveedor para la fabricación de las prendas es la Familia Castillo, la cual tiene amplia experiencia en el rubro de confección de prendas para niñas. Además, su taller de confecciones se encuentra cercano a nuestro taller (almacén) y a la tienda comercial.
- La tienda comercial se ubicada en el distrito de Surco, la cual está a unos metros del Centro Comercial Caminos del Inca y Wong, cuenta con acceso a estacionamiento para todo el público, hay diferentes tipos de tiendas tanto para niños como adultos y hay seguridad debido a la presencia de centros bancarios cerca al establecimiento.
- En el layout, se aprecia la distribución de los espacios de la tienda comercial.
- Se dio a conocer los lineamientos y las condiciones para el proceso de atención al cliente y los cambios o devoluciones que pueden existir mediante los diferentes canales de venta.
- El flujograma es: diseño, prototipo, abastecimiento, producción, control de calidad - empaque y finalmente la distribución al punto de venta.
- Se presentó un análisis de los costos variables de fabricación para cada uno de los productos a ofrecer.
- Se calculó que el presupuesto para iniciar las Operaciones, el cual está conformado por infraestructura, activos fijos y mobiliarios es S/. 80,800.

Capítulo VIII. PLAN ADMINISTRATIVO Y RECURSOS HUMANOS

Este capítulo permite conocer la estructura de la Empresa, la descripción de los puestos y funciones del personal que serán parte de la Organización. Además de los objetivos que persigue el área administrativa y de recursos humanos; con ello, se establece el presupuesto que debe tener el factor humano en la Organización.

8.1. Objetivos del plan administrativo y recursos humanos

Objetivo general

Conocer la constitución de la Organización y las variables que se asocian al activo más valioso como es el factor humano.

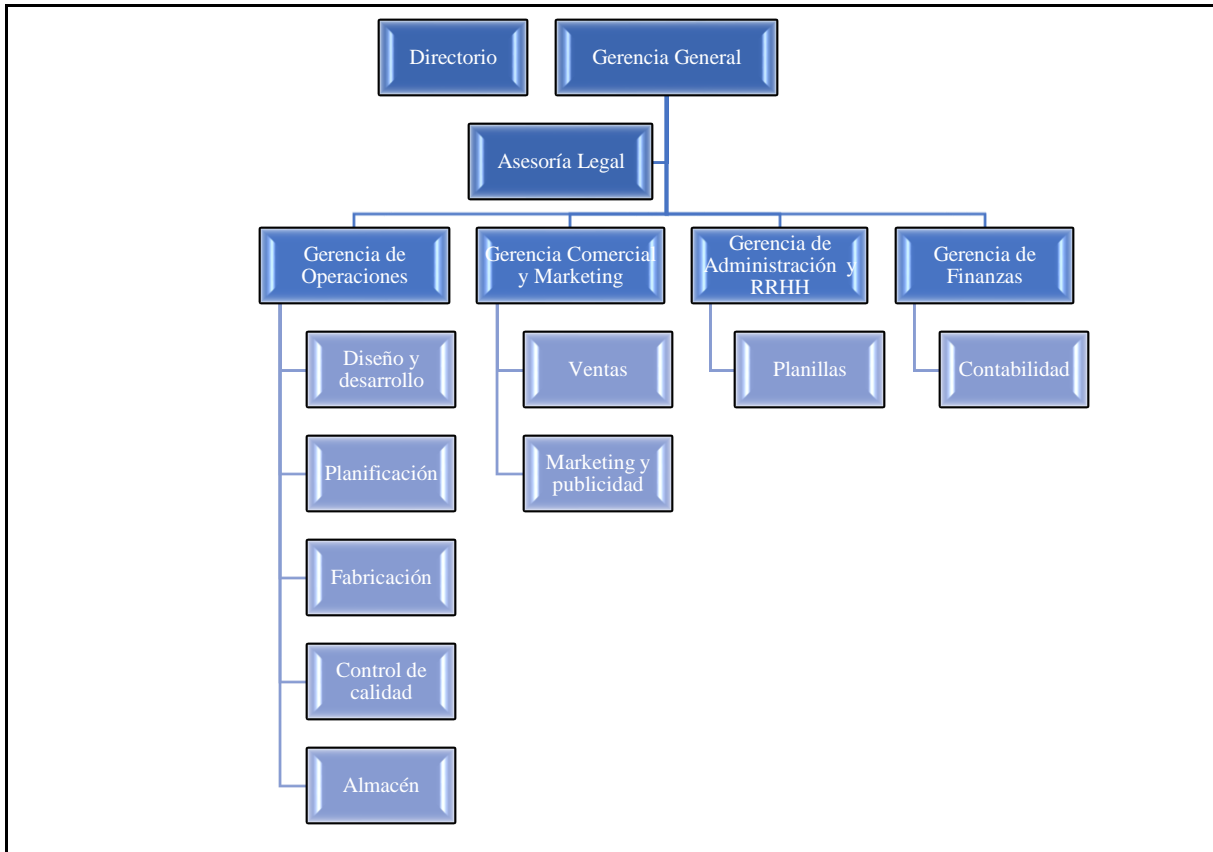
Objetivos específicos

- Elaborar el Organigrama de la Empresa identificando las áreas principales y de apoyo.
- Definir la modalidad de contratación, régimen laboral y política de compensación.
- Conocer el presupuesto anual de recursos humanos y administración.
- Elaborar un plan de capacitación y entrenamiento al personal; lo cual, permitirá desarrollar y potenciar las competencias de los colaboradores.

8.2. Estructura organizacional

La estructura organizacional ha sido elaborada considerando el modelo de negocio y adaptándola a una Organización moderna desde el punto de vista gerencial. Para ello, el nivel jerárquico no es tan importante de tal manera que facilite el feedback necesario y continuo que tiene que darse entre los gerentes y los empleados. Las ventajas de este tipo de Organización son que permite visualizar claramente las líneas de gestión, asimismo contar con departamentos relativamente pequeños, permite que exista un mejor control del equipo y finalmente cada nivel jerárquico tiene sus propias funciones, que muestra que existe una mayor especialización en la toma de decisiones (Emprende PYME, 2017). Por lo cual, se propone lo siguiente:

Figura 8.1. Organigrama de la empresa



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

8.2.1. Directorio

Se encarga de velar por los intereses de los accionistas, los cuales se reunirán mensualmente para recibir los informes de la Gerencia General.

8.2.2. Gerencia General

Planifica, gestiona y supervisa todas las actividades de la Organización con el objetivo de cumplir con los objetivos trazados por el Directorio.

8.2.3. Asesoría legal

Servicio que lo brindará una Asesoría Jurídica relacionados con los aspectos legales y laborales.

8.2.4. Gerencia de operaciones

Planifica, controla y verifica que los procesos operativos se desarrollen de forma óptima desde el diseño y prototipo de las prendas hasta que el producto se coloca en la tienda comercial.

- a. **Diseño y desarrollo:** Analiza las tendencias del mercado y la moda para desarrollar los prototipos de las prendas de vestir. Para así, desarrollar el arte y la ficha técnica de las prendas de vestir. Finalmente, coordina con el fabricante del proceso productivo respecto a los insumos que suministrará para su confección.
- b. **Planificación:** Planifica y controla el requerimiento de materiales, los tiempos de abastecimiento y fabricación de las prendas, los traslados al fabricante y al almacén de productos terminados hasta su colocación en la tienda comercial. Para lo cual, se encuentra en constante comunicación con los proveedores de materia prima, materiales y fabricación; así como, con el área comercial para saber los requerimientos de las prendas con alta demanda y también las que tengan poca rotación.
- c. **Fabricación:** Servicio que lo realizará un fabricante especialista en la confección de prendas de vestir para niñas. Al ser el proceso más complejo su selección ha sido muy compleja y ardua con la finalidad de garantizar una confección de calidad y según lo requerido por el público objetivo.
- d. **Control de Calidad:** Verifica que todas las prendas confeccionadas por el fabricante se encuentren óptimas para su colocación en la tienda y así poder asegurar que es un producto conforme u óptimo en fabricación, acabado y pulcritud. Sí la prenda tuviese algún tipo de defecto, se evalúa sí se puede corregir en el taller o se tiene que devolver al fabricante para su reproceso.
- e. **Almacén:** Supervisa y controla los stocks en el taller (almacén). Está en constante comunicación con Operaciones para saber los stocks críticos y productos de mayor rotación. Además, con Comercial para enviar las prendas a la tienda y los stocks disponibles.

8.2.5. Gerencia de comercialización y marketing

Dirige, controla y supervisa a las vendedoras dentro de la tienda comercial. Además, identifica los insights y necesidades del cliente haciendo uso de las tecnologías existentes con el objetivo de cumplir las metas de ventas propuestas.

- a. **Ventas:** Detecta las necesidades y brindar asesoramiento acerca de los productos que se ofrecen en la tienda. Empatizar con el cliente de tal forma que se pueda concretar la venta además de su fidelización por el buen servicio brindado.
- b. **Marketing y publicidad:** Acerca al cliente a través de las redes sociales y el marketing digital con la finalidad que pueda conocer las prendas disponibles, precios y promociones existentes en la tienda. Además, tiene la función principal de mantenerla presencia online de la marca. (community manager)

8.2.6. Gerencia de administración y recursos humanos

Gestiona el talento de los colaboradores y vela por que cada uno de ellos se sienta cómodo y motivado en sus labores. Además, elabora el plan de capacitación y seminarios que se requieran.

- a. **Planillas:** Realiza la planilla mensual de los colaboradores.

8.2.7. Gerencia de finanzas

Controla los flujos de dinero de la Organización con el objetivo de tener caja en los momentos que las áreas lo soliciten.

- a. **Contabilidad:** Realiza las cuentas por cobrar y por pagar. Además, lleva mensualmente los libros generales de compras y ventas a fin de llevar el control sobre las distintas partidas que constituyen el movimiento contable y que dan lugar a los balances y demás reportes financieros.

8.3. Modalidad de contratación, régimen laboral, política de compensación y capacitación

8.3.1. Modalidad de contratación

La modalidad de contratación será con contrato de (03) meses hasta cumplir los (06) meses de trabajo y de (06) meses o un año para un colaborador que cuente con al menos (06) meses ininterrumpidos laborando en la empresa, sujeto a evaluación por parte del empleador. Cada gerencia informa al área de RRHH sobre la renovación o no de un empleado.

8.3.2. Régimen laboral

Los contratos de trabajo estarán regulados por el Régimen Laboral de Micro y Pequeña Empresa (MYPE); el cual, exige cumplir las (08) horas diarias, remuneración por trabajo en sobre tiempo, descanso vacacional de 15 días calendarios, cobertura de seguridad social a través del ESSALUD, indemnización por despido, descansos médicos remunerados sustentados y comprobados, derecho a percibir dos gratificaciones al año de medio sueldo cada uno, derecho a participar de las utilidades de la empresa y derecho a la compensación por tiempo de servicio (CTS). Todas están normadas y se rigen a la ley.

8.3.3. Política de compensación

La remuneración del personal se realizará según el puesto y el desempeño en su cargo. Todos los colaboradores estarán en planilla y gozarán de los beneficios que le corresponden, tal y como está establecida en la ley.

8.4. Presupuesto administrativo y recursos humanos

Una parte importante del Plan de Recursos Humanos es el presupuesto del personal requerido para la ejecución de todas las actividades que la componen. A continuación, se muestra los sueldos base de cada uno de los puestos requeridos:

Tabla 8.1.Sueldo mensual (base)

Descripción	Sueldo
Gerente general, administración y finanzas	S/. 8,000
Gerente de operaciones y comercial	S/. 7,000
Community manager	S/. 4,200
Diseñador	S/. 4,500
Supervisor de control de calidad y almacén	S/. 2,000
Vendedora 1	S/. 1,500
Vendedora 2	S/. 1,500
Cajera	S/. 1,500
TOTAL	S/. 14,000

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Para calcular el presupuesto anual del personal, se considerará el sueldo, gratificación, ESSALUD, y CTS. De ahí que, el presupuesto anual y para los cinco años de operación será como se muestra a continuación:(ver tabla 8.2 y 8.3)

Tabla 8.2. Presupuesto anual de Administración y RRHH (soles)

Descripción	Sueldo anual	Gratificación	ESSALUD	CTS	Total
Gerente general, administración y finanzas	S/. 96,000	S/. 8,720	S/. 8,640	S/. 4,000	S/. 117,360
Gerente de operaciones y comercial	S/. 84,000	S/. 7,630	S/. 7,560	S/. 3,500	S/. 102,690
Community manager	S/. 50,400	S/. 4,578	S/. 4,536	S/. 2,100	S/. 61,614
Diseñador	S/. 54,000	S/. 4,905	S/. 4,860	S/. 2,250	S/. 66,015
Supervisor de control de calidad y almacén	S/. 24,000	S/. 2,180	S/. 2,160	S/. 1,000	S/. 29,340
Vendedora 1	S/. 18,000	S/. 1,635	S/. 1,620	S/. 750	S/. 22,005
Vendedora 2	S/. 18,000	S/. 1,635	S/. 1,620	S/. 750	S/. 22,005
Cajera	S/. 18,000	S/. 1,635	S/. 1,620	S/. 750	S/. 22,005
TOTAL	S/. 168,000	S/. 15,260	S/. 15,120	S/. 7,000	S/. 443,034

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Tabla 8.3. Presupuesto de Administración y RRHH en los 5 años de operación (soles)

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente general, administración y finanzas	S/. 117,360	S/. 117,360	S/. 117,360	S/. 117,360	S/. 117,360
Gerente de operaciones y comercial	S/. 102,690	S/. 102,690	S/. 102,690	S/. 102,690	S/. 102,690
Community manager	S/. 61,614	S/. 61,614	S/. 61,614	S/. 61,614	S/. 61,614
Diseñador	S/. 66,015	S/. 66,015	S/. 66,015	S/. 66,015	S/. 66,015
Supervisor de control de calidad y almacén	S/. 29,340	S/. 29,340	S/. 29,340	S/. 29,340	S/. 29,340
Vendedora 1	S/. 22,005	S/. 22,005	S/. 22,005	S/. 22,005	S/. 22,005
Vendedora 2	S/. 22,005	S/. 22,005	S/. 22,005	S/. 22,005	S/. 22,005
Cajera	S/. 22,005	S/. 22,005	S/. 22,005	S/. 22,005	S/. 22,005
TOTAL	S/. 443,034	S/. 443,034	S/. 443,034	S/. 443,034	S/. 443,034

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

8.5. Capacitación y entrenamiento

Uno de los objetivos principales de la organización es la capacitación a su personal, el cual se llevará a cabo mediante el plan de capacitación anual, con el objetivo que los colaboradores estén motivados por su labor. Esto es, con el objetivo que cada cliente se sienta satisfecho de la atención brindada y así hacerlos formar parte de una experiencia en su compra y visita a la tienda.

El plan de capacitación anual será comunicado a todas las gerencias para su posterior difusión a sus colaboradores. Para ello, previamente se han solicitado temas que son necesarios para su entendimiento e interpretación del personal según el cargo que desempeñan.

Como se sabe, el personal de ventas es quien da la cara al cliente por lo cual su óptimo desempeño hará que el público se sienta identificado y satisfecho por el servicio que se brinde en la tienda comercial. De ahí que, se realizarán capacitaciones en conocimiento del producto, comunicación eficaz y asertiva, asesoría de imagen, manejo de conflictos, habilidades de un vendedor, entre otros. Por otro lado, el diseñador será clave en el producto a ofrecer por lo que tiene que estar en constante aprendizaje y participación de eventos relacionados al mundo de la moda y las tendencias. Finalmente, también se realizará capacitaciones en lo que respecta a marketing digital el cual es indispensable para que este canal funcione y crezca periódicamente.

El plan de capacitación anual se realizará como se presenta a continuación:

Tabla 8.4. Plan de capacitación y entrenamiento anual

Descripción	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
OPERACIONES												
Confección de prendas de vestir para niñas						X						
Programación y control de la producción										X		
COMERCIAL Y MARKETING												
Comunicación eficaz y asertiva							X					
Habilidades blandas				X								
Manejo de conflictos									X			
Asesoría de imagen					X							
Habilidades de un vendedor								X				
Marketing digital y community manager			X									
Actitudes y técnicas de un vendedor	X											
Técnicas de ventas		X										
ADMINISTRACIÓN Y RRHH												
Planilla electrónica											X	
FINANZAS												
Facturación electrónica												X

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

8.5. Conclusiones del plan administrativo y recursos humanos

- Se elaboró el organigrama para todas las áreas que incorporan la Empresa. En la que se puede ver, un gerente general/administración/finanzas, un gerente de operaciones/comercial, un community manager, un diseñador, un supervisor de control de calidad/almacén, dos vendedoras y una cajera. De ahí que, se tendrán ocho personas en total que conforman la organización.
- Las áreas de asesoría legal y fabricación serán subcontratadas por lo que no se han considerado dentro de la planilla.
- Se describió las principales funciones de todas las áreas de la organización.
- Se definió que la modalidad de contratación será de (03) o (06) meses según el tiempo de servicio y su desempeño. Así como el régimen laboral en el que estarán todos los colaboradores es la de una MYPE.
- Se calculó que el presupuesto anual de administración y recursos humanos es S/. 443,034.
- Se elaboró el plan de capacitación y entrenamiento anual para todas las áreas de la organización.

CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO Y EVALUACIÓN DEL ATRACTIVO DEL NEGOCIO

9.1. Objetivos

En este capítulo se analizará la evaluación económica financiera de la propuesta del modelo de negocio de la nueva marca Little Beauties para niñas entre 3 a 12 años.

Se analizará en primer lugar el nivel de inversión necesaria para su ejecución, el financiamiento, proyección de las variables del modelo financiero y el análisis de sensibilidad.

Se evaluará la viabilidad económica y financiera de Little Beauties S.A.C u junto con la decisión de invertir en base al valor actual neto (VAN) y a la tasa interna de retorno. (TIR)

9.2. Supuestos planteados

Los supuestos del modelo financiero serán los siguientes:

- La tienda Little Beauties SAC iniciará sus operaciones en el año 2019.
- Un horizonte de evaluación de 5 años (2019-2023).
- No se considerará la inflación.
- Los precios se asumirán constantes en el horizonte de evaluación.
- Se recuperará la inversión en capital de trabajo al finalizar el quinto año.
- Se considera el valor de tasa 29.5% de Impuesto a la Renta para el año 2019 y en adelante en base al artículo de la Ley del Impuesto a la Renta para las MYPES.
- Método de Valoración: Método APV (valor presente ajustado).
- El VAN será calculado con el costo promedio ponderado de capital.
- Se considerará el máximo de capacidad instalada al quinto año de evaluación.
- No hay perpetuidad.
- Para el cálculo del flujo de caja proyectado no se considerará el IGV.

9.3. Proyección de ingresos

Las prendas de vestir para niñas Little Beauties, serán vendidas durante todo el año, a un precio constante y un crecimiento del 2% y 3%, definido por los planes estratégicos de marketing.

9.3.1. Unidad de inventarios

Para definir las unidades del inventario se considera el total de 22,777 prendas para el primer año (ver la tabla 6.2 del CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING Y VENTAS), con una distribución porcentual definido por los datos cualitativos del Anexo VI al XV. (ver tabla 9.1)

Tabla 9.1. Inventario promedio.

Prendas	Cantidad promedio	Porcentaje
Polo	5,111	22%
Pantalón	3,476	15%
vestido	4,347	19%
Casaca	3,154	14%
Short	2,891	13%
Falda	3,795	17%
Total de prendas	22,777	100%

Fuente y elaboración: autores de la tesis

Determinando que las unidades vendidas para el primer año, con un crecimiento del 2% para el segundo año y el tercer, cuarto y quinto año del 3% para el quinto año, respaldado por las estrategias de marketing (ver tabla 9.2)

Tabla 9.2. Inventario promedio.

Ventas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Polo		5,111	5,213	5,315	5,477	5,641
Pantalón		3,476	3,548	3,619	3,728	3,840
Vestido		4,347	4,434	4,523	4,658	4,798
Casaca		3,154	3,217	3,282	3,380	3,482
Short		2,891	2,919	3,009	3,098	3,191
Falda		3,795	3,871	3,948	4,067	4,189
Total de prendas		22,777	23,233	23,698	24,409	25,141

Fuente y elaboración: autores de la tesis

9.3.2. Precios

Los precios serán considerados por un mix de producto por costeo variable. Los precios fijados serán como un promedio obtenidos a partir de la observación. (Ver Anexo XVI). Los precios establecidos se indican en la tabla 9.3.

Tabla 9.3. Precio promedio.

Lista de precios		
Producto	Valor de venta	Precio de venta
Polo	58.5	69
Pantalón	117.8	139
Vestido	126.3	149
Casaca	152.5	180
Short	58.5	69
Falda	80.5	95

Fuente y elaboración: autores de la tesis

9.3.3. Ingresos

Para obtener los ingresos se consideró las unidades vendidas de cada producto por el precio de cada prenda de cada año durante el horizonte de 5 años. En la tabla 9.4 se muestra los ingresos anuales:

Tabla 9.4.Ingresos anuales.

Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Polo	S/ 298,869	S/ 304,846	S/310,943	S/ 320,271	S/ 329,879
Pantalón	S/ 409,783	S/ 417,979	S/426,338	S/ 439,128	S/ 452,302
Vestido	S/ 548,898	S/ 559,876	S/571,074	S/ 588,206	S/ 605,852
Casaca	S/ 481,160	S/ 490,783	S/500,599	S/ 515,617	S/ 531,085
Short	S/ 169,074	S/ 172,456	S/ 175,905	S/ 181,182	S/ 186,617
Falda	S/ 305,528	S/ 311,639	S/ 317,871	S/ 327,408	S/ 337,230
Total ventas	S/ 2,213,312	S/ 2,257,578	S/ 2,302,729	S/ 2,371,811	S/ 2,442,966

Fuente y elaboración: autores de la tesis

9.4. Proyección de costos y gastos

9.4.1. Flujo de inversiones

La inversión inicial se orientará a los activos fijos, activos intangibles, marketing y capital de trabajo, equivalente a S/107,195 como lo indica la tabla 9.5.

Tabla9.5. Flujo de inversiones.

FLUJO DE INVERSIÓN	
Concepto	2018(0 año)
Gastos administrativos	
Constitución de la empresa	S/700
Inscripción de la licencia de funcionamiento	S/270
Inscripción municipal	S/230
Registro de marca	S/535
Certificado INDECI	S/30
Legalización de libros contables	S/130
Software	S/1,500
Diseño e implementación tienda online	S/2,500
Diseño y creación de la página web	S/2,500
Mueble y enseres (taller y almacén)	
Mesas de trabajo (2)	S/800
Colgadores (10)	S/1,000
Anaqueles (10)	S/600
Computadoras para diseño y almacén (2)	S/9,000
Implementación de tienda física	
Alquiler (adelantado y garantía)	S/15,000
Vitrinas/escaparates (6)	S/3,000

Vinilos para escaparates (4)	S/600
Exhibidores (25)	S/2,000
Maniquís de exhibición (4)	S/1,600
Luces y Lámparas (4)	S/2,000
Caja registradora con scanner impresora de tickets	S/3,500
Estantería (4)	S/400
Espejos de probadores (2)	S/800
bancos y percheros	S/500
Sistema de extinción	S/400
Counter de recepción	S/2,500
Sillas (2)	S/400
Computadoras para administración y redes (2)	S/4,000
Impresora(1)	S/200
Útiles de Oficina	S/6,000
Letrero luminoso	S/1,500
Otros gastos para la implementación de la tienda	S/25,000
Marketing y Publicidad	
Merchandising	S/15,000
Diseño de marca	S/3,000
Total Inversión (soles)	S/107,195

Fuente y elaboración: autores de la tesis

9.4.2. Costo fijo

La estructura de remuneración se mantendrá fija en el horizonte de evaluación. Los costos de los materiales para cada producto se mantendrán constantes durante el horizonte de evaluación.

Las cantidades se han calculado según lo que indican el mercado acorde al plan de marketing, el de operaciones y de recursos humanos desarrollado en el presente estudio. Estos costos ascienden a S/488,949 (ver tabla 9.6).

Tabla 9.6. Costos fijos.

COSTOS FIJOS	
Concepto	2019 (año 1)
Infraestructura	Primer año (s/.)
Alquiler tienda física y Taller	S/56,400
Pago de servicios: Luz, agua, teléfono (costo variable y fijo)	S/5,520
Útiles y materiales de oficina	S/6,000
Gastos administrativos	
Sueldos y salarios de personal	
Gerente General, Administración y Finanzas	S/117,360
Gerente de Operaciones y Comercial	S/102,690
Community manager	S/61,614
Diseñador	S/66,015
Supervisor de Control de Calidad y Almacén	S/29,340
Vendedora 1	S/22,005
Vendedora 2	S/22,005
Cajera	S/22,005
Total costos fijos	S/488,949

Fuente y elaboración: autores de la tesis

Los inmuebles, maquinarias y equipos se deprecian por el método lineal en un periodo de 5 años. (Ver Tabla 9.7.)

Tabla 9.7. Depreciación de los activos fijos.

Depreciación de activos		
	Valor	Depreciación
Mesas de trabajo (2)	S/800	S/160
Colgadores (10)	S/1,000	S/200
Anaqueles (10)	S/600	S/120
Vitrinas/escaparates (6)	S/3,000	S/600
Vinilos para escaparates (4)	S/600	S/120
Exhibidores (25)	S/2,000	S/400
Maniquís de exhibición (4)	S/1,600	S/320
Luces y Lámparas (4)	S/2,000	S/400
Caja registradora con scanner impresora de tickets	S/3,500	S/700
Estantería (4)	S/400	S/80

Espejos de probadores (2)	S/400	S/88
bancos y percheros	S/500	S/100
Sistema de extinción	S/400	S/80
Counter de recepción	S/2,500	S/500
Sillas (2)	S/400	S/80
Computadoras (4)	S/4,000	S/800
Impresora (1)	S/200	S/40
Útiles de Oficina	S/6,000	S/1,200
Letrero luminoso	S/1,500	S/300
Merchandising	S/15,000	S/1,000
Total		S/9,280

Fuente y elaboración: autores de la tesis

9.5. Capital de trabajo

Se estimará el capital de trabajo según el método de déficit máximo acumulando usando para ellos la proyección de ingresos y egresos estimados para el primer año de operación y se determina el equivalente al déficit acumulado máximo.

Se determinó como política de cobro y política de pago a proveedores al contado. Para el inicio de las operaciones se hará pedido del 65% de las prendas requeridas para el primer mes, considerando que la empresa quiere diferenciarse por la diversidad de diseños y colores.

La tabla 9.8 muestra el detalle del cálculo mensual del primer año de operaciones.

Tabla 9.8. Capital de trabajo.

Capital de trabajo	
Tiempo de recuperación en meses	1
Capital de trabajo	S/40,439

Fuente y elaboración: autores de la tesis

9.6. Financiamiento

El presente plan de negocio se requerirá una inversión de s/147,634 el 60% con aporte de los accionistas y el 40% con deuda que será financiado por BCP. En la tabla 9.9 se muestra las condiciones del préstamo

Tabla 9.9. Condiciones del préstamo.

Condiciones del préstamo	
Préstamo	S/59,054
Tasa de interés anual	19.24%
Tasa de interés de un periodo	1.48%
Periodo	5
Condición	Amortizaciones iguales

Fuente y elaboración: autores de la tesis

Asimismo, en la tabla 9.10 se muestra el cronograma de pagos a la entidad financiera.

Tabla 9.10. Cronograma de pagos

Cronograma de pagos al banco				
Año	Saldo Inicial	Capital	Interés	Cuota anual
0	S/59,054			
1	S/50,999	S/8,055	S/11,362	S/19,417
2	S/41,394	S/9,605	S/9,812	S/19,417
3	S/29,941	S/11,453	S/7,964	S/19,417
4	S/16,284	S/13,657	S/5,761	S/19,417
5	S/0	S/16,284	S/3,133	S/19,417

Fuente y elaboración: autores de la tesis

9.7. Parámetros de la investigación

Los parámetros del modelo financiero que se definirá serán el horizonte de evaluación y la estimación de la tasa de descuento para los flujos económicos, financieros y la tasa de crecimientos de ventas.

9.7.1. Horizonte de evaluación

Es de 5 años para poder evaluar la rentabilidad, del modelo de negocio y el inversionista, el análisis financiero será anual.

9.7.2. Tasa de descuento

El modelo a utilizar para la evaluación económica financiera es el método APC (Adjusted Present Value) en base a la decisión de finanzas el proyecto con deuda.

9.8. Resultados de la evaluación

9.8.1. Flujo de caja económico

En la tabla 9.11 se presenta el flujo de caja económico:

Tabla 9.11. Flujo de caja proyectado.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
	0	1	2	3	4	5
Ventas netas		S/2,213,312	S/2,257,578	S/2,302,729	S/2,371,811	S/2,442,966
Descuento de ventas		S/116,199	S/118,523	S/120,893	S/124,520	S/128,256
costo de ventas		S/1,039,743	S/1,060,538	S/1,081,749	S/1,114,201	S/1,147,627
Utilidad bruta		S/1,057,370	S/1,078,517	S/1,100,088	S/1,133,090	S/1,167,083
sueldos e infraestructura		S/488,949	S/488,949	S/488,949	S/488,949	S/488,949
Comisión de tarjeta		S/110,665.58	S/112,878.90	S/115,136.47	S/118,590.57	S/122,148.29
Marketing		S/60,000	S/53,650	S/57,700	S/64,000	S/69,900
Ingreso por delivery		S/0	S/0	S/35,547	S/36,613	S/37,711
Gastos de envío		S/0	S/0	S/35,547	S/36,613	S/37,711
Utilidad operativa		S/397,755	S/423,039	S/438,302	S/461,551	S/486,086
Depreciación		S/9,280	S/9,280	S/9,280	S/9,280	S/9,280
Intereses financieros		S/11,362	S/9,812	S/7,964	S/5,761	S/3,133
Utilidad antes de impuestos		S/377,113	S/403,947	S/421,058	S/446,510	S/473,673
Impuesto a la renta	29.5%	S/111,248	S/119,164	S/124,212	S/131,720	S/139,733
Utilidad neta		S/265,865	S/284,783	S/296,846	S/314,790	S/333,939
Depreciación de activos fijos		S/9,280	S/9,280	S/9,280	S/9,280	S/9,280
Intereses financieros		S/11,362	S/9,812	S/7,964	S/5,761	S/3,133
Flujo operativo		S/286,507	S/303,875	S/314,090	S/329,830	S/346,352
Flujo de inversión	-S/147,634					
Inversión inicial	-S/107,195					
Capital de trabajo	-S/40,439					
Flujo de caja económico	-S/147,634	S/286,507	S/303,875	S/314,090	S/329,830	S/346,352
Flujo financiero		-S/19,417	-S/19,417	-S/19,417	-S/19,417	-S/19,417
Amortización financiera		-S/8,055	-S/9,605	-S/11,453	-S/13,657	-S/16,284
Intereses financieros		-S/11,362	-S/9,812	-S/7,964	-S/5,761	-S/3,133
Flujo neto	-S/147,634	S/267,090	S/284,458	S/294,673	S/310,413	S/326,935

Fuente y elaboración: autores de la tesis.

La tabla 9.12 muestra el VAN y TIR obtenida.

Tabla 9.12. VAN y TIR.

WACC=	28.70%
VANE=	S/575,653
TIR=	198%

Fuente y elaboración: autores de la tesis.

La tabla 9.13 muestra las tasas utilizadas en el flujo de caja económico

Tabla 9.13. Tasa para el flujo de caja proyectado.

Tasas para el flujo de caja económico	
Tasa IR	29.50%
Numero de prendas en descuento	15%
Tasa de descuento por temporada y festividad	45%
Tasa de descuento por cupones	25%
Comisión de tarjeta VISA	5%
Gastos de envío	s/. 15

Fuente y elaboración: autores de la tesis.

Se tiene un WACC de 28.70%, el cual se detalla de cómo se calculó en la siguiente tabla 9.14.

Tabla 9.14. Costo de capital.

Costo de capital				
Origen de los recursos	TMAR	Inversión	Aportaciones	Ponderación
Patrimonio	35%	S/88,581	60%	21.00%
Deuda	19.24%	S/59,054	40%	7.70%
Total		S/147,634	100%	28.70%

Fuente y elaboración: autores de la tesis.

Como se observar el negocio es rentable, con un VAN de S/575,653 y un TIR de 198%. Se puede observar que el VAN es mayor a 0, lo cual significa que el producto es viable.

9.9. Evaluación de riesgos

Nuestra evaluación financiera en el flujo de caja proyectado tiene componentes que son cambiantes con el tiempo; razón por la cual se realizan un análisis de riesgos. Se usará el análisis de sensibilidad.

Se evaluará el precio promedio mínimo de las prendas y la cantidad mínima considerando un VAN de 0 y se realizará el análisis de sensibilidad según precio y cantidad de prendas vendidas.

9.9.1. Punto crítico

Se puede observar que al interpolar el VAN igual a 0, se puede decir que el proyecto puede soportar hasta una reducción de 33.38% en la cantidad total de ropas vendidas y el proyecto es capaz de soportar vender hasta 15.91% por debajo del precio inicial fijado de la combinación en promedio. Ver tabla 9.15

Tabla 9.15 Punto crítico.

Variación	Punto Critico	VAN
Variación porcentual del precio promedio	-15.91%	0
Variación porcentual de la cantidad	-33.38%	0

Fuente y elaboración: autores de la tesis.

9.9.2. Análisis de sensibilidad

La tabla 9.16 muestra el análisis de sensibilidad según la cantidad de prendas vendidas.

Tabla 9.16. Análisis de sensibilidad por cantidad de prendas vendidas.

Rango de cambio de variación de la cantidad de prendas	VAN
	S/575,653
-50%	-S/286,745
-45%	-S/200,505
-40%	-S/114,265
-35%	-S/28,026
-30%	S/58,214
-25%	S/144,454
-20%	S/230,694
-15%	S/316,934
-10%	S/403,173
-5%	S/489,413
0%	S/575,653
5%	S/661,893
10%	S/748,133
15%	S/834,372
20%	S/920,612
25%	S/1,006,852
30%	S/1,093,092
35%	S/1,179,332
40%	S/1,265,571
45%	S/1,351,811
50%	S/1,438,051

Fuente y elaboración: autores de la tesis.

Se puede concluir que el proyecto si es sensible a la cantidad de prendas vendidas por combinación.

La tabla 9.17 muestra el análisis de sensibilidad según la cantidad de prendas vendidas.

Tabla 9.17. Análisis de sensibilidad de los precios.

Rango de cambio de variación del precio	VAN
	S/575,653
-50%	-S/1,233,896
-45%	-S/1,052,941
-40%	-S/871,986
-35%	-S/691,031
-30%	-S/510,076
-25%	-S/329,122
-20%	-S/148,167
-15%	S/32,788
-10%	S/213,743
-5%	S/394,698
0%	S/575,653
5%	S/756,608
10%	S/937,563
15%	S/1,118,518
20%	S/1,299,473
25%	S/1,480,428
30%	S/1,661,382
35%	S/1,842,337
40%	S/2,023,292
45%	S/2,204,247
50%	S/2,385,202

Fuente y elaboración: autores de la tesis

Se puede concluir que el proyecto si es sensible ante variaciones en el precio de las prendas para las niñas.

9.10. Conclusiones del plan financiero

- El horizonte temporal es por 5 años, con un capital de trabajo inicial de S/40,439 para dar liquidez al primer mes del primer año operativo.
- El VAN es S/575,653 mayor a 0 y una TIR del 198% mayor al costo de oportunidad del accionista definiendo que el proyecto de plan de negocio es viable.
- Para determinar las unidades vendidas por año. Se relacionó dos actores en la decisión de compra. El primer es el que paga y el segundo es el usuario, determinado que hay 1.22 clientes por niña.
- El proyecto es sensible ante las posibles variaciones en los precios, el volumen de las cantidades producidas o los costos por pedido.

CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 Conclusiones

- En base al primer objetivo específico, se concluye con el objetivo de poder conocer el mercado de comercialización de ropa para niñas, se utilizó las distintas herramientas cualitativas y cuantitativas, realizando entrevistas a profundidad y visitas a campo a diferentes tiendas. Todo lo anterior, permitió definir los atributos más valorados por el cliente que son: la atención al cliente, la calidad y la variedad de las prendas.
- Asimismo, del objetivo específico 1 también se concluye que en base a las encuestas aplicadas sobre ropa para niñas en el segmento socioeconómico A y B de Lima Metropolitana, no se encuentran totalmente satisfechos con los productos ofrecidos por las tiendas de ropa para niñas, al no encontrar variedad de diseño y modelos en las prendas, así como un servicio personalizado, pudiendo Little Beauties cumplir con estas expectativas, al ofrecer prendas idóneas para diferentes actividades mediante variedad de modelos y colores diferentes para todos los gusto.
- En base al objetivo específico 2-a, se concluye que la demanda efectiva es de 26,672 personas, en cuanto a los atributos de decisión de compra más valorados en la ropa de las niñas son el diseño y moda (41%) para lucir un modelo único para cada ocasión, seguido de la calidad (36%) en base al acabado y costura de las prendas para las niñas.
- Asimismo, del objetivo 2-a, el elemento más importante que valoran los compradores de ropa para niñas es la atención al cliente (81%), que es uno de los pilares en los que el negocio se enfoca para garantizar una atención personalizada y un servicio de calidad durante todo el proceso de compra y un servicio de postventa.
- Por último, en base al objetivo 2-a, los resultados obtenidos permitieron identificar el mercado potencial de 177,810 compradores de ropa para niñas, con un gasto semestral de más de 900 soles, con una intención de compra de 36 prendas al año y con una demanda de 22,777 prendas al año. Asimismo, se tiene como perfil del cliente a las personas que buscan comprar variedades de modelos y colores de prendas de ropa para niñas acorde con la vanguardia de la moda.

- Respecto al objetivo específico 2-b, se concluye que la ventaja competitiva es la diferenciación que permite crear un enlace emocional con los clientes que no solo buscan prendas de calidad, sino también una propuesta de valor en base a la variedad de modelos y colores diferentes para todos los gustos, complementado con una experiencia diferente en el proceso de compra, haciendo que las niñas se identifiquen con las prendas.
- Del objetivo específico 2-c se concluye que, los competidores del sector, en su mayoría no cuentan con tienda virtual, sino con una tienda física. Asimismo, no todas poseen un servicio de delivery a todo destino en Lima Metropolitana, por ello es de suma importancia dar impulso a las ventas por la web, al ser un canal en crecimiento constante que cada año tiene mayor cantidad de clientes principalmente referente a comprar ropa. De igual manera, en las encuestas realizadas el 87% de los encuestados están dispuestos a comprar ropa para niñas por internet, por lo que es un canal importante para vender.
- En base al objetivo específico 3, se determinó como parte del lanzamiento de la marca optar por ofrecer un portafolio de prendas tales como: polo, pantalones, vestidos, casacas, shorts y faldas. Esta colección se expandirá en función de los niveles de venta futuros y cambios de temporada.
- De igual forma del objetivo específico 3, se concluye que la estrategia para el plan de negocios es la diferenciación del producto y servicio, es por ello que los servicios diferenciadores están centrados en ofrecer experiencias únicas de compras ofreciendo variedad de modelos y colores, asimismo con una atención personalizada en el asesoramiento para una correcta orientación y selección de prendas al momento de compra, con un servicio de postventa. Para entrar al mercado con la nueva marca, se usará los siguientes canales de comercialización: tienda física y la plataforma virtual junto con la fanpage, que sirve para promocionar y publicitar la marca y captar nuevos clientes.

- En base al objetivo específico 4, se determinó que, los competidores, cuentan con poca variedad de modelos y colores diferentes en la tienda por lo que es una estrategia de diferenciación del negocio es ofrecer variedad de modelos y colores diferentes para todos los gustos con un servicio personalizado.
- Asimismo, del objetivo específico 4, en base al plan de marketing se concluye que se hará énfasis en la estrategia de diferenciación, promocionando la marca a través de asistencia a eventos y/o ferias y talleres diversos, de igual forma por medio de las redes sociales y página web difundiendo los catálogos de los productos con las variedades de las prendas y diseños.
- De igual manera, del objetivo específico 4, en base al plan de operaciones, se analizó los posibles lugares en los que se podría ubicar la empresa, se precisó que la localización ideal para el establecimiento de la tienda de ropa es el distrito de Surco, pues este es un distrito con una ubicación céntrica de los sectores A y B, además se sitúa en un acceso con afluencia por el público objetivo y está cercano al taller de confección y almacén que se encuentran en el mismo distrito.
- Del mismo modo, del objetivo específico 4, en base al plan de administración, para que la propuesta de negocio logre el éxito es necesario tener los recursos claves idóneos que garanticen el diseño de las prendas, la supervisión de la confección, la calidad de las prendas, el servicio de venta y la atención al cliente.
- En base al objetivo específico 5, se concluye que la propuesta de negocio planteada es viable considerando las limitaciones y supuestos realizados con un VAN de S/575,653, el cual genera resultados positivos por lo que se recupera la inversión de los accionistas y crea valor, del mismo modo representa una TIR de 198%, lo que significa que la propuesta es rentable, obteniendo flujos positivos en los próximos años.

10.2. Recomendaciones

- Desarrollar alianzas estratégicas que permita ofrecer a los clientes un concepto de compra donde encuentren de todo para las niñas en un solo lugar, ya sea medias, juegos, calzados y accesorios, con una experiencia única y diferente de compra.
- Establecer estrategias de mercadotecnia, tanto auditivas, visuales, físicas y virtuales mediante material publicitario innovador y creativo para dar a conocer las prendas y poder llegar al público objetivo con el fin de posicionarse en su mente.
- Elaborar investigaciones periódicas que permitan evaluar la aceptación del mercado en cuanto a gustos y preferencias, buscando oportunidades de nuevos nichos de mercado, y de la misma forma, evaluar la atención del servicio que se ofrece.
- Participar activamente en eventos y desfiles infantiles con las últimas tendencias de moda, así como también patrocinar influencers que permitan difundir la marca logrando fidelizar y captar posibles clientes.
- Evaluar la posibilidad del crecimiento y expansión de la marca, mediante la exportación de las prendas de ropa para niñas tanto de material algodón y baby alpaca para los mercados potenciales de Estados Unidos, Chile, Canadá, entre otros.
- Abrir nuevas sucursales en los distritos de nivel socioeconómico A y B de Lima Metropolitana para la expansión del mercado y ampliar la cartera de clientes, eligiendo la ubicación en base a criterios pertinentes que garanticen que la ubicación es la idónea.

Bibliografía

21st Academy. (3 de Julio de 2015). Recuperado el 2 de Julio de 2018, de <http://21stacademy.com/blog/conoce-las-diferencias-entre-moda-y-tendencia/>

7 Curiosos. (19 de Agosto de 2014). Recuperado el 2 de Julio de 2018, de <https://7kurios.wordpress.com/2014/08/19/moda-vs-tendencias/>

Alvarez, M. (17 de Mayo de 2018). *About Español*. Recuperado el 4 de Julio de 2018, de <https://www.aboutespanol.com/medidas-y-tallas-para-coser-ropa-infantil-2902618>

América Económica. (8 de Enero de 2018). Recuperado el 26 de Junio de 2018, de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/preven-crecimiento-de-4-en-la-industria-textil-peruana-en-2018>

Bardales, E. (09 de Febrero de 2018). Diario Gestión. *Empresas de confecciones deben incorporar la innovación tecnológica, ¿cuánto es el costo?* , págs. <https://gestion.pe/economia/empresas-confecciones-deben-incorporar-innovacion-tecnologica-costo-226939>.

Béjar, E. (19 de Agosto de 2016). *Me pica la etiqueta*. Recuperado el 5 de Julio de 2018, de <http://mepicalaetiqueta.com/moda-infantil-ropa-ninos/>

CPI. (Abril de 2018). Recuperado el 18 de Junio de 2018, de http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201805.pdf

CPI. (2018). *Market Report*.

Diario Gestión. (15 de Junio de 2017). Recuperado el 18 de Julio de 2018, de <https://gestion.pe/economia/65-exportaciones-peruanas-confecciones-ninos-bebes-ee-uu-137239>

Diario gestión. (02 de 05 de 2018). Diario Gestión. *¿Cómo hacer crecer tu negocio frente a la competencia?* , págs. <https://gestion.pe/tu-dinero/crecer-negocio-frente-competencia-232682>.

E.M.E de mujer. (1 de Mayo de 2018). Recuperado el 4 de Julio de 2018, de <http://us.emedemujer.com/moda/estilo-vs-moda-que-es-mas-importante/>

El Comercio. (09 de Diciembre de 2014). *Niños influyen en la compra* .

El Comercio. (25 de 05 de 2016). Comercio. *La moda infantil se toma el mundo de lo fashion y lo in* , págs. <http://www.elcomercio.com/tendencias/moda-infantil-ropa.html>.

El Comercio. (08 de 04 de 2016). Comercio. *Marca de moda infantil Monnalisa ve en Perú a su hub regional* , págs. <https://elcomercio.pe/economia/negocios/marca-moda-infantil-monnalisa-ve-peru-hub-regional-184254>.

El Comercio. (12 de 04 de 2018). Comercio. *CCL: Exportaciones de confecciones a EE.UU. crecieron 3,6%* , págs. <https://elcomercio.pe/economia/peru/ccl-exportaciones-confecciones-ee-uu-crecieron-3-6-noticia-511558>.

El comercio. (25 de 04 de 2018). Diario el Comercio. *CCL: Perú no aprovecha TLC por falta de competitividad* , págs. <https://elcomercio.pe/economia/peru/ccl-peru-aprovecha-tlc-falta-competitividad-noticia-514946>.

Fashion Network. (10 de Enero de 2018). *Artesanía Textil*. Recuperado el 28 de Junio de 2018, de <http://artesaniatextil.com/noticias/noticias-de-peru/la-industria-textil-peruana-crecera-por-encima-de-la-economia-en-2018/>

Forbes. (10 de Mayo de 2017). Obtenido de www.forbes.com

Gamarra, L. F. (09 de Mayo de 2017). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/especial/50-ideas-de-negocios/noticias/prendas-infantiles-y-comercio-crecimiento-noticia-1992832>

Gestión. (19 de 07 de 2017). *Las cinco principales tendencias del consumidor peruano* , págs. <https://gestion.pe/tendencias/cinco-principales-tendencias-consumidor-peruano-139597>.

Gestión. (15 de 06 de 2017). *El 65% de las exportaciones peruanas de confecciones para niños y bebés van a EEUU* , págs. <https://gestion.pe/economia/65-exportaciones-peruanas-confecciones-ninos-bebes-ee-uu-137239>.

Gestión. (11 de 06 de 2018). Consumo en Perú crecerá 3% en 2018 influenciado por las tendencias locales. págs. <https://gestion.pe/economia/consumo-peru-crecera-3-2018-influenciado-tendencias-locales-235658>.

Gestión. (19 de 07 de 2015). Diario Gestion. *Las cinco principales tendencias del consumidor peruano* , págs. <https://gestion.pe/tendencias/cinco-principales-tendencias-consumidor-peruano-139597>.

Gestión. (20 de 11 de 2017). Encuesta anual de ejecutivo: 77% de las empresas en Lima con planes de inversión. págs. <https://gestion.pe/economia/encuesta-anual-ejecutivo-77-empresas-lima-planes-inversion-153039>.

Gestión. (04 de 02 de 2018). Más de 600 empresas peruanas se unen para cuidar el medio ambiente. págs. <https://gestion.pe/economia/empresas/600-empresas-peruanas-unen-cuidar-medio-ambiente-226467>.

Kotler, P., Keller, K. (2012). *Estrategias de posicionamiento de marcas*. México DF.

Kottler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Recuperado el 6 de Julio de 2018, de <https://asesoresenturismoperu.files.wordpress.com/2016/05/182-direccion-de-marketing-philip-kotler.pdf>

La República. (9 de Mayo de 2012). Recuperado el 30 de Junio de 2018, de <https://larepublica.pe/economia/630207-inei-emporio-de-gamarra-emplea-a-51512-de-peruanos> (2006). Planeación estratégica para la ventaja competitiva. En C. H. Lamb. México D.F.

Lamb, C., F.Hair, J., & Mc Daniel, C. (s.f.). Recuperado el 09 de Julio de 2018, de https://issuu.com/cengagelatam/docs/marketing_ed_latinoame__rica_lamb_i

Litman, T. G. (2018). Fashion Network. *Las exportaciones de la ropa infantil peruana bajan por quinto año consecutivo* , <http://pe.fashionnetwork.com/news/Las-exportaciones-de-la-ropa-infantil-peruana-bajan-por-quinto-ano-consecutivo,950958.html#.W1dS1NJKJIU>.

Litman, T. G. (2015). La americana justice se expande en Perú. *FASHION NETWORK* , <http://pe.fashionnetwork.com/news/La-americana-Justice-se-expande-en-Peru,607471.html#.W19vM1BKJIU>.

Macera, D. (29 de 05 de 2018). *¿ Cuánta afecta corrupción a la economía peruana?* , págs. <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/afecta-corrupcion-economia-peruana-noticia-523619>.

Martínez, E. (2018). Moda Infantil-Principales Tendencias para el 2018. *Casa y Diseño* .

Modaes. (2016). La peruana Baby Club Chic crece en su mercado local y planea el lanzamiento de una nueva marca. *Modaes Latinoamericana* , <https://www.modaes.com/empresa/la-peruana-baby-club-chic-crece-en-su-mercado-local-y-planea-el-lanzamiento-de-una-nueva-marca.html>.

Navarro, R. (2017). España, superpotencia en moda infantil. *Papel* , <http://www.elmundo.es/papel/estetica/2017/09/06/59ae996e46163f62038b4652.html>.

Nielsen. (9 de Noviembre de 2017). Recuperado el 5 de Julio de 2018, de <http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2017/Consumo-Online-en-Peru.html>

Patiño, M. (10 de 01 de 2018). Diario Gestión. *Diseño de modas, el eslabon perdido que necesita la industria textil para despegar en el Perú.* , págs. <https://gestion.pe/economia/disenomodas-eslabon-perdido-necesita-industria-textil-despegar-peru-224567>.

Patiño, M. (10 de 01 de 2018). *El Comercio*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/disenomodas-eslabon-perdido-necesita-industria-textil-despegar-peru-224567>

Peru Retail. (23 de Diciembre de 2016). Recuperado el 1 de Julio de 2018, de Colloky: “Queremos duplicar el número de tiendas y ser la marca número uno de ropa y zapatos para niños en Perú”: <https://www.peru-retail.com/entrevista/colloky-queremos-duplicar-numero-tiendas-ser-marca-numero-uno-ropa-zapatos-para-ninos-peru/>

Perú Retail. (5 de Agosto de 2013). *Pequeños consumidores, grandes industrias: La moda infantil nacional e internacional*. Recuperado el 20 de Julio de 2018, de <https://www.peru-retail.com/pequenos-consumidores-grandes-industrias-la-moda-infantil-nacional-e-internacional/>

PromPerú. (2017). *Marca Perú*. Recuperado el 27 de Junio de 2018, de <https://peru.info/es-lat/COMERCIO-EXTERIOR/Noticias/7/32/el-crecimiento-de-la-industria-textil-en-el-peru>

Punto Fape. (s.f.). Recuperado el 5 de Julio de 2018, de <https://www.puntofape.com/%C2%BFen-que-se-diferencia-la-moda-del-estilo-7729/>

Riofrio, M. M. (18 de 05 de 2018). *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/textiles-chinos-habrian-evadido-controles-entrando-chile-bolivia-filipinas-423562>

Rosado, R. (07 de 04 de 2017). Noticias de emprendimiento del Perú. *Kukulí exportará su ropa de bebés a Sudamérica*, págs. <http://emprende.pe/kukuli-quiere-exportar-y-posicionar-su-ropa-de-bebes-en-sudamerica/>.

Semana Económica. (18 de Enero de 2017). Recuperado el 6 de Julio de 2018, de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/consumo-masivo/209892-nielsen-peruanos-compran-mas-productos-premium-en-ropa-y-calzado/>

Triveño, G. (23 de 10 de 2017). Diario Gestión. *A propósito del sector textil confecciones*, págs. <https://gestion.pe/blog/prosperoperu/2017/10/a-proposito-del-sector-textil-confecciones.html?ref=gesr>.

Ventura, M. (21 de 06 de 2017). El mapa de la moda 2017(VIII):los colosos de la moda infantil. *Modaes.es*, <https://www.modaes.com/back-stage/el-mapa-de-la-moda-2017-viii-los-colosos-de-la-moda-infantil.html>.